بناء برنامج تدريبي لتطوير مهارات الموجهين الفنيين في دولة الكويت في ضوء احتياجاتهم التدريبية والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي

إعداد

ســـارة عبدالله حجي المطيري

إشراف

الأستاذ الدكتور راتب الســـــعود

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه فلسفة في التربية، تخصص إدارة تربوية

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

كلية التربية وعلم النفس

كانون الثاني 2010

التفويض

أنا **سارة عبدالله حجي المطيري**، أفوض جامعة عمان العربية للدراسات العليا، بتزويد نسخ من أطروحتي، للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

الاسم: سارة عبدالله حجي المطيري

التوقيع: سارة

التاريخ : 1 / 2 /2010

قرار لجنة المناقشة

نوقشت أطروحة الدكتوراه للطالبة: **سارة عبدالله حجي المطيري**، بتاريخ: 23 / 1 /2010،

وعنوانها: "بناء برنامج تدريبي لتطوير مهارات الموجهين الفنيين في دولة الكويت في ضوء احتياجاتهم التدريبية والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي"،

وأجيزيت بتاريخ: 1 / 2 /2010م.

أعضاء لجنة المناقشة	التوقيع
الدكتور: عاطف يوسف مقابلة / رئيسا	....
الأستاذ الدكتور: راتب السعود/عضوا ومشرفا	....
الدكتور:محمد عمايرة / عضوا	....
الدكتور: نواف الشطناوي / عضوا	....

الإهداء

إلى من يرفعا أكفهما لي بالدعاء دائما: والديّ الغاليين حفظهما الله.

إلى مهجة قلبي وريحان عمري، ابني دعيج رعاه الله.

إلى من قدم جل جهده لمساعدتي، زوجي العزيز حماه الله.

إلى الذين تكتمل بوجودهم فرحتي، إخواني وأخواتي الأعزاء.

إلى الشموع التي أضاءت لي طريق العلم، أساتذتي الأجلاء.

إلى كل من قدم لي يد العون والمساعدة ...

أهدي خلاصة جهدي،،،،،،

الباحثة: سارة المطيري

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، الذي أعانني على إنجاز هذا العمل. أما وقد انتهيت من هذا العمل، فإنه ليسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير، والعرفان بالفضل الجميل، إلى أستاذي المربي الفاضل معالي الأستاذ الدكتور راتب السعود على ما بذله من جهد وإرشاد وتوجيه، فقد كان لسديد رأيه، وصائب فكره، وتعاونه الدائم الأثر الكبير في إنجاز هذه الأطروحة، فله مني خالص الشكر ووافر التقدير.

كما أتقدم بالشكر والتقدير للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة، وهم:الدكتور عاطف مقابلة، والدكتور محمد عمايرة، والدكتور نواف الشطناوي لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الأطروحة، وستكون ملاحظاتهم وإرشاداتهم موقع اهتمامي في إنجازها كما ينبغي أن تكون عليه.

كما وأتقدم بالشكر والتقدير لجميع الأساتذة الأفاضل من موجهين وموجهات، الذين وقفوا إلى جانبي، وقدموا لي يد العون والمساعدة طيلة فترة إعداد هذا الجهد العلمي المتواضع، وإبرازه إلى حيز الوجود، فإلى هؤلاء جميعا التحية والتقدير، وجزى الله الجميع عني خير الجزاء.

الباحثة:

سارة عبدالله حجي المطيري

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الملحقات

بناء برنامج تدريبي لتطوير مهارات الموجهين الفنيين في دولة الكويت في ضوء احتياجاتهم التدريبية والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي

إعداد

سارة عبدالله حجي المطيري

إشراف

الأستاذ الدكتور راتب السعود

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى بناء برنامج تدريبي لتطوير مهارات الموجهين الفنيين في دولة الكويت في ضوء الاحتياجات التدريبية والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما الواقع التدريبي للموجهين الفنيين في دولة الكويت من وجهة نظرهم؟
2. ما الاحتياجات التدريبية اللازمة لتطوير مهارات الموجهين الفنيين في دولة الكويت في ضوء حاجاتهم التدريبية والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي من وجهة نظرهم؟
3. ما البرنامج التدريبي المقترح لتطوير مهارات الموجهين الفنيين في دولة الكويت في ضوء احتياجاتهم التدريبية والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي؟
4. ما مدى ملاءمة البرنامج المقترح لتطوير مهارات الموجهين الفنيين في دولة الكويت من وجهة نظر الخبراء الثقاة ؟

تكون مجمع الدراسة من (739) موجها، يعملون في ست مناطق تعليمية، وتكونت عينة الدراسة من (350) موجها اختيروا بالطريقة العشوائية، واستخدمت استبانتان لجمع بيانات الدراسة.

أشارت نتائج الدراسة إلى أن مجالات الواقع التدريبي للموجهين الفنيين في دولة الكويت جاءت على النحو الآتي: (مجال أماكن تنفيذ التدريب في المرتبة الأولى، وبدرجة متوسطة، والمستوى الأكاديمي والتطبيقي للكوادر البشرية في إدارة التدريب والتطوير في المرتبة الثانية وبدرجة متوسطة، ونتاجات التدريب في المرتبة الثالثة، وبدرجة متوسطة، ومصادر تحديد الاحتياجات التدريبية في المرتبة الرابعة، وبدرجة متوسطة، والخصائص النفسية للمتدربين في المرتبة الخامسة، وبدرجة متوسطة، والخطط التدريبية في المرتبة السادسة، وبدرجة متوسطة، في حين جاءت مجالات الواقع التدريبي الأخرى بدرجة قليلة). وقد أجمع معظم أفراد عينة الدراسة على أن جميع مفردات مجالات الاحتياجات التدريبية، تمثل احتياجات تدريبية كبيرة بالنسبة لهم، كما انتهت الدراسة إلى بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير مهارات الموجهين الفنيين في دولة الكويت في ضوء احتياجاتهم التدريبية والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي، وقد أجمع معظم أعضاء لجنة الخبراء الثقاة على أن البرنامج المقترح ملائم للموجهين الفنيين، وأنه قابل للتنفيذ، وسيحقق الأهداف الموضوعة له.

وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة بتبني وزارة التربية الكويتية لهذا البرنامج التدريبي المقترح، فضلا عن إجراء دراسات أخرى تقيس فاعلية البرامج التدريبية التي تنفذها وزارة التربية، وإقامة الندوات والمؤتمرات وورش العمل من أجل تحديد الاحتياجات التدريبية للموجهين التربويين، في ضوء التطورات الحادثة في مجال التربية والتعليم .

Building a Training Program to Develop Supervisors' Skills in The State of Kuwait in The Light of TheirTraining Needs and Contemporary Trends in Educational Supervision

Prepared by:

Sarah Abdullah Hajji ALmutairi

Supervised by:

Prof. Rateb Al-Saud

Abstract

The aim of this study was to build a training program to develop the supervisors' skills in the State of Kuwait in the light of their training needs and the related contemporary trends to educational supervision through answering the subsequent questions:

-What is the nature of training supervisors from their points of view in the State of Kuwait ?

-What are the required training needs in terms of developing the supervisors' skills in the State of Kuwait with relation to their training needs and the contemporary trends of educational supervision from their points of view?

-What is the suggested training program for developing the supervisors' skills in the educational zones in the State of Kuwait with relation to their training needs and the contemporary trends of educational supervision?

-How is the suggested program suitable for developing the supervisors of the educational zones in the State of Kuwait from the experts' points of view ?

The total number of the involved supervisors in the study was (739) who worked in six educational zones. The sample of the study involved (350) supervisors who were selected randomly. Two questionnaires were involved in the study.

The results of the study indicated that the actual training fields of supervisors in the State of Kuwait were the following : (the related places for implementing the training were classified in the first rank with medium degree, the academic and practical levels of human powers in terms of training and development were classified in the second rank with medium degree, the training results were classified in the third rank with medium degree, while the sources of determining the training needs were classified in the fourth rank with medium degree, the psychological qualities of the trainee were classified in the fifth rank with medium degree, while the training plan was classified in the sixth rank with medium degree, and the other related fields of training came with lower degree) . The individuals of the study agreed that the instruments of training needs were what they really needed. Hereby, the study ended with recommendations to create a suggested training program for developing the technical skills of supervisors in the State of Kuwait with relation to their training needs and the contemporary trends of educational supervision.

According to the study results , the researcher suggests that the Kuwaiti Ministry of Education adopt this suggested training program in addition to performing other related studies to measure the effectiveness of the training programs that the Ministry of Education implements , and holding Symposium, conferences, and workshops to determine the training needs of the educational supervisors.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

المقدمة:

باتت المؤسسات التربوية في الوقت الحاضر في حالة تطور مستمر، نتيجة لما يدور حولها من تقدم وتسارع مذهل في شتى ألوان المعرفة، وأصبحت مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها تتأثر إلى حد كبير بالتطور الهائل الذي يمر به العالم المعاصر في كافة المجالات. وظهرت أساليب جديدة في المؤسسة التعليمية استجابة للتطورات المتعددة ، وهذا يتطلب إعداداً وتدريباً مهنياً للقوى العاملة في هذه المؤسسات.

وتستند النظرة الحديثة للإشراف التربوي إلى مفاهيم جديدة لعملية الإشراف التربوي، ويعود ذلك إلى التقدم في علم التربية والعلوم الاجتماعية الأخرى المساندة، خاصة فيما يتعلق بفلسفة التربية وأهدافها ونظريات الاتصال ومرتكزاتها، فالإشراف التربوي عملية ديمقراطية تعاونية طرفاها المشرف التربوي والمعلم، وتهدف إلى اكتشاف وتفهم أهداف التعليم، ومساعدة المعلم لتقبل هذه الأطراف، والعمل على تحقيقها، والمشرف من خلال هذا المفهوم هو قائد تربوي يهتم بنمو المعلم وتطوره، فالهدف من الإشراف التربوي تطوير عمليات التعليم والتعلم من أجل تحقيق أهدافها، لذا فإنه بدلا من أن يكون هدف الإشراف التربوي إحداث التغيير في سلوك المعلم التعليمي، أصبح الهدف إحداث التغيير في الموقف التعليمي بأكمله (الخطيب والخطيب، 1984).

وهكذا تتضح أهمية الاشراف التربوي من حيث هو واحد من عناصر العملية التربوية. وفي هذا السياق، يرى بولتن (Bolton,1984) أن الحاجة للإشراف التربوي تبدو ماسة لأسباب رئيسة سبعة، وهي:

- لتحسين العملية التعليمية من خلال تطوير طرق التعليم.
- لتوفير معلومات تفيد في تعديل المركز الوظيفي للمعلم.
- لحماية التلاميذ من المعلمين غير الأكفاء.
- لحماية المعلمين من المديرين غير الأكفاء.
- لمكافأة الانجاز المتفوق لبعض المعلمين.
- لوضع أسس سليمة لعملية اختيار المعلمين والمديرين.
- لتوفير أسس سليمة لتخطيط مهنة التعليم.

إن الإشراف التربوي هو خدمة إنسانية يقصد منها إيجاد علاقات إنسانية طيبة بين الموجه الفني وهيئة التدريس تساعد على النمو المهني لهؤلاء المعلمين ذلك إن عملية الإشراف التربوي قيادة تربوية ديمقراطية تتصف بمساعدة المعلمين على النمو الذاتي، وتوجد عملية الإشراف آلية التعاون بين المعلمين والمشرفين، وحتى تنجح عملية الإشراف، فإنه لابد أن يظهر المشرف احتراما لقدرات المعلمين، وأن يتقبلهم كما هم، كذلك لابد أن يتميز القائد التربوي بصفات شخصية كالاتجاه الديمقراطي ، والاتزان والهدوء بالإضافة إلى إعداد تربوي في موضوعات فلسفة التربية والنمو الإنساني، وتطور العملية التربوية، و يتطلب الإشراف التربوي من الموجه الفني في عمله من حيث هو قائد تربوي يعمل مع جماعة ومن أجلها، ولا يتعالى عليها ويثق في قدرات جماعته، ويعمل على تنميتها (الفرح، 2007). ويهدف الإشراف التربوي إلى تحسين عملية التعليم والتعلم بتحسين جميع العوامل المؤثرة ،ويهدف الإشراف إلى معالجة الصعوبات التي يواجهها وتطوير

العملية التعليمية في ضوء الأهداف التي تضعها وزارة التربية، وفي ضوء الفلسفة التربوية السائدة (المعتوق، 2007).

إن الدور الذي يقوم به التوجيه الفني في العملية التربوية يأخذ في التعاظم بصورة مستمرة، وذلك نتيجة حتمية في ظل التطورات السريعة، وهذا تطور تفرضه طبيعة العصر الحالي بما فيه من طفرة معرفية وسكانية ونقلة نوعية (الحساوي، ومحمد، والروضان، 2003). ويؤدي التوجيه الفني دورا أساسيا في رسم سياسة التعليم المتبعة في الدولة، وتقع على عاتقه مهمة تحقيق الأهداف التربوية من خلال علاقات مباشرة وغير مباشرة مع الميدان التعليمي، والذي يهدف منه سلامة المسيرة التعليمية، والتأكد من أنها في إطار الأهداف وليست خارج نظامها، وهناك اختلاف في تحديد مصطلح التوجيه الفني من دولة لأخرى، فمنهم من أطلق عليه الإشراف التربوي مثل الأردن والسعودية، ومنهم أطلق عليه التوجيه الفني كما في دولة الكويت، وهذا الاختلاف في تحديد المصطلح لا يشمل جوهر التعريف أو الهدف منه (الصانع، 2002).

وتسعى عملية التدريب، من حيث هي نشاط إنساني، إلى تحسين وتطوير المهارات، ويرتبط في أغلب الأحيان بإكساب الفرد المهارات السلوكية، والعمل على تحقيق أهداف محددة، وضعت في الأساس لتلبية حاجات تدريبية ، وهو بذلك يختلف عن التعليم الذي يسعى في معظم الأحيان إلى تحصيل المعلومات العامة والأهداف بعيدة المدى (القبلان، 1992).

ولعملية التدريب أهمية كبيرة، نظرا إلى المزايا العديدة التي تحققها عملية التدريب، فهي تعمل على إتاحة الفرصة لصقل المهارات، واكتساب الخبرات وتزويد المتدرب بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل، وإعطاء المتدرب فرصة اكتشاف خبراته وإمكانياته، وفاعلية رفع مستوى وكفاءة المتدرب حتى تتمكن المؤسسة من توحيد وتنسيق اتجاهات العاملين مما يؤدي إلى

تحقيق أهداف المؤسسة ، وبالتالي ينتج عن عملية التدريب رفع مستوى الكفاءة والانتاجية (عليوة، 2001).

وللتدريب الإِشرافي العديد من الاعتبارات منها: أهمية مسئولية المشرفين، وازدياد تعقد وظيفة المشرف، تدارك سوء الاختيار، و تطور مفهوم الإشراف، وعليه فإن من الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بتدريب المشرفين لتحقيق أهداف عديدة منها: تنمية قدرات ورفع المشرفين الحاليين ورفع كفاياتهم، وتزويدهم بالمعلومات والمهارات التي تتطلبها واجبات الإشراف، توفير مهارات الإشراف الأساسية قبل تخطيط العمل، وعقد المؤتمرات والندوات ومعالجة المشكلات، وتوفير الشعور بالمسؤولية بصورة فعالة و زيادة الفاعلية في اتخاذ القرارات وإجراء الاتصالات والروابط الإنسانية (متولي ، 1983) .

إن عملية إعداد الموجه الفني عملية مستمرة ومتجددة، وتدريبه في أثناء الخدمة أمر ضروري شأن ذلك شأن سائر العاملين في ميدان التربية والتعليم ، فالمشرف التربوي الذي تلقى التدريب والتأهيل قادر على القيام بالعمل الإشرافي، ويقدم الخدمات الإشرافية لمن يحتاجها، ويسعى لتحسين العملية التعليمية تحسين أداء المعلم، وتسيير مهماته وهو مؤثر فيما حوله يتصل بهم عبر قنوات الاتصال المتاحة ويجعل اتصاله بغيرة مفيداً، ويؤثر ويتأثر ويفتح أبواباً للحوار، ويفسح المجال للتغيير ويوجد الاستعداد للتطور والتقدم (الشديفات، 2003).

يعد الإشراف التربوي من الخدمات الأساسية التي يقدمها النظام التعليمي في دولة الكويت، وتأخذ الكويت بنظام اللامركزية في الإشراف التربوي، حيث تتولى المناطق التعليمية هذه المهمة في المدارس التابعة لها. وقد مر الإشراف التربوي بعدة مراحل، كل مرحلة تعبر عن الاتجاهات التربوية السائدة في نظام الإشراف التربوي عامة، والنظام التعليمي خاصة (عطاري، وعيسان، وناريمان،2005). وفي ضوء المستجدات التربوية الطارئة على الساحة التربوية، اتجهت الأنظار

إلى وضع استراتيجية لإعادة بناء النظام التربوي من خلال المراجعة المستمرة والشاملة، والتقويم الدائم للعمليات التربوية، وفق معايير المواءمة والاستجابة لتلك الحاجات، فقد صدرت عدة قرارات وزارية تؤكد ضرورة المراجعة والتقييم للتوجيه الفني ومنها القرار رقم (7085) لسنة (2001) بشأن تشكيل لجنة لدارسة أسباب العزوف عن وظائف التوجيه الفني، والقرار رقم (7904) لسنة (1996)، والذي ينص على تخويل رئيس القسم والمشرف الفني والمعلم الأول، باختلاف مسمياتهم القيام بمهام الموجه الفني للمادة العلمية ونظام الإصلاحات التربوية لعام (1996) والمتعلق بالتوجيه الفني (الصانع، 2002).

إن التوجيه الفني (وهو الاسم المتداول لمفهوم الإشراف التربوي في دولة الكويت) في وضعه الحالي في الكويت يعاني من مشكلات لا حصر لها. وقد يعزى السبب في ذلك إلى عدم توافر التنمية المهنية للموجهين الفنيين، والاكتفاء بتلقيهم دورة تدريبية واحدة عند ترقيتهم لوظيفة مشرف تربوي (موجه فني) لأي فرع من فروع المقررات الدراسية، وتلك الدورة تشوبها العديد من أوجه القصور، ولا ترتقي إلى درجة تزويد الموجهين بالخبرات الفنية والإدارية الكافية للقيام بمهام التوجيه الفني، ونادرا ما تتاح لهم فرصة المشاركة في دورة تدريبية أثناء الخدمة في ممارسة التوجيه الفني، وهذا أدى إلى خلق نوعٍ من القصور في أداء الموجهين الفنيين، ويعني ذلك أن هناك حاجة ماسة إلى دورات تدريبية أثناء الخدمة لتطوير مهاراتهم الفنية وجعلهم قادرين على أداء مهامهم الفنية والإدارية بصورة سليمة، وتدريب الموجهين الفنيين في دولة الكويت – في حد علم الباحثة لم يحظ بدراسات مسحية شاملة تهدف إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للموجهين الفنين في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإشراف التربوي، فقد جاءت هذه الدراسة على أمل الوقوف على تلك الاحتياجات التدريبية، والوصول إلى تحقيق تحسين الأداء وبلوغ الأهداف المنشودة في الحقل التربوي.

مشكلة الدراسة:

تتحدد مشكلة الدراسة في عدم وجود برنامج تدريبي خاص بتطوير مهارات الموجهين الفنيين لذلك تسعى هذه الدراسة إلى بناء برنامج تدريبي لتطوير مهارات الموجهين الفنيين في دولة الكويت في ضوء احتياجاتهم التدريبية والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي .

هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت هذه الدراسة إلى بناء برنامج تدريبي لتطوير مهارات الموجهين الفنيين في دولة الكويت في ضوء الاحتياجات التدريبية والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي، وذلك بالإجابة عن الأسئلة التالية:

1- ما الواقع التدريبي للموجهين الفنيين في دولة الكويت من وجهة نظرهم؟

2- ما الاحتياجات التدريبية اللازمة لتطوير مهارات الموجهين الفنيين في دولة الكويت في ضوء حاجاتهم التدريبية والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي من وجهة نظرهم؟

3- ما البرنامج التدريبي المقترح لتطوير مهارات الموجهين الفنيين في دولة الكويت في ضوء احتياجاتهم التدريبية والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي؟

4- ما مدى ملاءمة البرنامج التدريبي المقترح لتطوير مهارات الموجهين الفنيين في دولة الكويت من وجهة نظر الخبراء الثقاة ؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوعها، وهو الإشراف التربوي؛ الذي يعد ركنا أساسيا من أركان العملية التعليمية – التعلمية، وتجويد محتواها. كما تكمن أهمية الدراسة من تركيزها على بناء برنامج تدريبي يهتم بتطوير أداء الموجهين الفنيين في وزارة التربية في دولة الكويت

في ضوء احتياجاتهم التدريبية والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي. وبشكل أكثر تحديدا، فإن أهمية هذه الدراسة تتضح فيما يلي:

– يؤمل من هذه الدراسة أن تفيد نتائجها وزارة التربية الكويتية، من معرفة واقع التدريب والاحتياجات التدريبية للموجهين الفنيين في وزارة التربية، والطموحات المستقبلية لتطوير مهارات الموجهين الفنيين.

– كما تنبع أهمية هذه الدراسة من ندرة وجود برامج تدريبية لتطوير مهارات الموجهين أثناء ممارسة الخدمة إلا في حالة الترقي إلى موجه فني.

– كما تكمن أهمية هذه الدراسة كونها أول دراسة في الكويت (في حدود علم الباحثة) تتصدى لبناء برنامج تدريبي للموجهين، في ضوء الاحتياجات التدريبية والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي.

– الحاجة إلى برامج تدريبية تهدف إلى تطوير المهارات الفنية للموجهين الفنيين .

–جاءت هذه الدراسة لمواكبة التطورات التي تطرأ على نظام التوجيه الفني بصورة مستمرة.

– وأخيرا، فإنه يؤمل من هذه الدراسة أن تفيد مختلف الأطراف المعنية من الباحثين والمنظرين التربويين والعاملين في التوجيه الفني في دولة الكويت .

التعريفات الاصطلاحية الإجرائية :

فيما يلي تعريف لأهم المصطلحات الواردة في هذه الدراسة:

– **التدريب :**

هو عبارة عن "نشاط مخطط ، ومنظم، ومستمر، موجه للأفراد، والجماعات لإحداث تغييرات في معارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم، وسلوكياتهم، وذلك لتحسين مستوى أدائهم بما يعود بالنفع عليهم وعلى المنظمة ككل" (أبو خضير،1997،326). وعرفه السلمي بأنه: "محاولة من أجل

إيجاد تغيير في سلوك الأفراد يجعلهم قادرين على استخدام أساليب وطرق مختلفة في أداء عملهم الإداري" (السلمي، 1990، 70).

- البرنامج تدريبي:

"مجموعة من الأنشطة المنظمة والمخططة التي تهدف إلى تطوير معارف وخبرات واتجاهات المتدربين والتي تساعدهم على تجديد معلوماتهم ورفع كفاءاتهم الإنتاجية وحل مشكلاتهم، وتطوير أدائهم في عملهم" (Good,1976,P 294) .

-ويقصد بالبرنامج التدريبي في هذه الدراسة مجموعة المهام والمعارف والخبرات والممارسات الفعلية التي تقدم للموجهين الفنيين في دولة الكويت لتطوير قدراتهم ومهاراتهم لتمكينهم من القيام بمهامهم الفنية والإدارية على بصورة صحيحة.

- المهارة:

هي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاية في استخدامها أفضل استخدام وبصورة تحقق الهدف بفاعلية (ربيع، 2006، 107).

- التطوير:

هو تحسين أسلوب الأداء وتحديثه وإدخال تجديدات عليه ؛ بقصد تحسين العملية التربوية ورفع مستواها بحيث تصبح أكثر وفاء وتحقيقا للأهداف (شحاتة والنجار،2003،77) .

- الاحتياجات التدريبية:

وهي مجموعة من المؤشرات التي تكشف عن وجود فرق بين الأداء الحالي، والأداء المرغوب فيه للأفراد، وبسبب نقص معارف هؤلاء الأفراد وقدرات ومهارات ، وما يشوب سلوكهم واتجاهاتهم من قصور (الطعاني،2002، 29).

وتعرف الباحثة الاحتياجات التدريبية إجرائيا لغايات هذه الدراسة بأنها: الفرق بين ما هو كائن من المهام الفنية لدى الموجهين الفنيين في دولة الكويت وما يجب أن يكون، والذي يظهر من خلال استجابة الموجهين الفنيين على استبانة مسح الاحتياجات التدريبية المستخدمة في هذه الدراسة.

- **الموجه الفني أو المشرف التربوي:**

وهو "المسؤول مسؤولية كاملة عن المسارات الفنية، وتخطي الصعوبات والعقبات والمشكلات الفنية التي تواجه العملية التعليمية، بالإضافة إلى مشاركته الفاعلة في صنع القرار" (وزارة التربية، 2003، 9).

- **الاتجاهات الإدارية المعاصرة في الإشراف التربوي:**

ويقصد بها: الأفكار والممارسات الإشرافية الحديثة السائدة في الوقت الحاضر، وهي كذلك ما ترتكز عليه الاتجاهات الإدارية المعاصرة في الإشراف التربوي من حيث الأساليب والوسائل والأنماط الإدارية في التعامل مع المواقف المختلفة" (الدهيسات،2007، 13). وتعرفها الباحثة بأنها أدوات معرفية وفنية ومهنية إذا امتلكها الموجه الفني وأحسن توظيفها تصل بأدائه الفني إلى مستوى الكفاية والمهنية الفاعلة في عملية التوجيه، والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي حول المهارات والمهام الفنية المطلوبة وفقا لما تراه لجنة الخبراء المعتمدة في الدراسة الحالية للاحتياجات التدريبية، والتي تظهرها إجابات الموجهين الفنيين في دولة الكويت على استبانة الاحتياجات التدريبية المستخدمة في الدراسة الحالية.

حدود الدراسة ومحدداتها:

تتحدد نتائج هذه الدراسة فيما يلي:

- **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على الموجهين الفنيين التابعين لوزارة التربية الكويتية في القطاع الحكومي في جميع محافظات دولة الكويت الست للعام الدراسي 2008–2009.

- **الحدود المكانية** : اقتصرت هذه الدراسة على المناطق التعليمية في المحافظات الكويتية الست، وهي: منطقة الأحمدي التعليمية، ومنطقة مبارك الكبير، ومنطقة الفروانية التعليمية، ومنطقة العاصمة التعليمية، ومنطقة حولي التعليمية، ومنطقة الجهراء التعليمية في وزارة التربية والتعليم الكويتية.

- **الحدود الزمانية:** تتحدد نتائج الدراسة وفق السياق الزمني الذي أجريت الدراسة فيه وهو العام الدراسي 2008–2009.

-**المحددات المنهجية:** تحدد نتائج الدراسة اعتمادا على دقة استجابة أفراد عينة الدراسة على أدوات جمع البيانات بصدق وموضوعية.

الفصل الثانـي

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

يتضمن هذا الفصل عرضا للأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، وذلك على النحو الآتي:

أولا: الأدب النظري.

سوف تعرض الباحثة في هذا الجزء الأدب النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة الرئيسة، وهي الإشراف التربوي (التوجيه الفني)، والتدريب، والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي، كما يتضح تالياً:

الإشراف التربوي (التوجيه الفني):

إن الاهتمام بالعملية الإشرافية من حيث هي عنصر فعال أمر ضروري لتحقيق النمو المهني للمعلمين أثناء ممارستهم لمهنة التدريس فعملية التوجيه عملية إنسانية تعليمية وإدارية، ففي كل نظام تعليمي يعهد إلى بعض المسئولين فيه مهمة التوجيه الفني للتعليم بقصد تحسين العملية التعليمية. ويقوم بهذه المهمة أساسا "الموجه الفني"، و"المدرس الأول"، و"مدير المدرسة". ومن الملاحظ أن القائمين بالتوجيه الفني يمارسونه بمفاهيم مختلفة رغم التشابه فيما يقومون به من أعمال أثناء ممارستهم لمهامهم (ريان، 1980).

وترى الحشاش (2005) أن التوجيه الفني نشاط تربوي ذو غاية، يهدف إلى الارتقاء بمستوى العملية التربوية وحل مشكلاتها والإسهام في تطويرها وتحديثها. والتوجيه الفني بحكم موقعه أداة وصل بين المدارس والوزارة هو جهاز الاتصال الذي ينقل إلي الوزارة صورة الواقع التربوي

القائم في المدارس، ويساعد الوزارة في الوقت نفسه على إحداث التغيرات في الممارسات التربوية الراهنة وتطبيق السياسات والأهداف التربوية المرسومة.

وعرفه وايت (White, 1995) "بأنه تقدم التعليم وتحسنه". كما عرفته الجنيدي (1999، 35): "بأنه مجموعة من الجهود المخططة والمنظمة والمدروسة والموجهة نحو مدخلات العملية التعليمية البشرية والمادية بهدف تحسين العملية التعليمية وتطويرها ورفع مستواها وذلك عن طريق تحسين ممارسات المعلم التدريسية وتنمية قدراته وكفايته التعليمية مما يساعده في تحقيق الأهداف التربوي المنشودة. كما عرفه الفنيش وزيدان (2000، ص 8): "بأنه صورة فنية تعاونية تهدف إلى دراسة الظروف التي تؤثر في عملية التربية وعملية التعليم، والعمل على تحسين هذه الظروف التي تكفل لكل تلميذ أن ينمو نموا مطردا وفق ما تهدف إليه التربية المنشودة ". وعرفه السعود (2007، ص 67) بأنه "جميع النشاطات التربوية المنظمة التعاونية المستمرة، التي يقوم بها المشرفون التربويون ومديرو المدارس والأقران والمعلمون أنفسهم، بغية تحسين مهارات المعلمين التعليمية وتطويرها، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية–التعلمية".

تطور الإشراف التربوي (التوجيه الفني):

تطور مفهوم الإشراف التربوي تطورا واضحا، نتيجة حتمية لتطور مفهوم التربية، وأهدافها وأساليبها، واستحداث نظريات التعلم، ونظريات العلاقات الإنسانية، ومفهوم المناهج الدراسية، وطرق التدريس وأساليب الاتصالات الإنسانية وأنماطها، ونظريات الإدارة التربوية (المعتوق،2007). وفيما يلي توضيح لأبرز محطات الإشراف التربوي في ظل المدارس الإدارية المختلفة:

1. الاشراف التربوي والإدارة الكلاسيكية:

قامت الإدارة التربوية على مفاهيم الإدارة العامة وقواعدها، وأصبح هناك تغيير في المفاهيم الإدارية في التربية، تبعا لتلك المتداولة في مجالات الصناعة والتجارة والمال والأعمال. وقد انعكس هذا التغير على الإشراف التربوي الذي هو جزء من الإدارة التربوية. اتسم الإشراف التربوي في هذه الفترة بسمة أساسية هي التفتيش (السعود،2007).

إن التفتيش في هذه المرحلة يسعى إلى توجيه المعلمين، وإملاء ما يجب عليهم أن يفعلوه، ثم التفتيش عليهم، ليرى المفتش ما إذا كان المعلمون يتبعون ما تلقوه من توجيهات وتعليمات وتدريبات. والإشراف التربوي من هذا المنطلق يصبح قائما على التواصل من طرف واحد من المشرف إلى المعلم، وظهر هذا المفهوم في ظل الإطار الاجتماعي الذي يتصف بالجمود والسيطرة، وتمركز السلطة (التسلط) واتخاذ العقاب وسيلة للإصلاح والتوجيه من المفتش إلى المعلم، وفي ظل هذا المفهوم التفتيشي لا يعمل على مساعدة المعلم وتحسين التعليم، بل يكشف جوانب القصور لديه والأخطاء التي يقع فيها، ويضمن كل ذلك في تقريره الذي يؤثر على استمرار المعلم في عمله، وفي توقيفه. وينظر المعلمون إلى المفتش نظرة رفض وخوف في ضوء هذه العلاقة التسلطية التي تهدف إلى تصيد الأخطاء أكثر مما تهدف إلى معاونة المعلم على علاجها (حسين، وعوض الله، 2006). وبناء على مهمة المشرف التربوي ونظرته إلى المعلم لم يحقق الإشراف التربوي في هذه المرحلة الأهداف المرجوة منه، كما كانت العلاقة بين المشرف والمعلم قائمة على الفوقية والتفاعل من جانب واحد مع إهمال الجوانب الإنسانية، مما ينعكس سلبا على التنمية المهنية، وتعطيل إبداعات المعلم وابتكاراته.

2. الإشراف التربوي ومدرسة العلاقات الإنسانية:

في هذه المرحلة تحولت النظرة إلى المعلم نحو التركيز على إيجاد علاقات إنسانية حسنة بينه وبين المشرف، من أجل إثارة دافعية المعلمين نحو العمل ورفع روحهم المعنوية المؤدية إلى رفع إنتاجيتهم التعليمية. وقد تميز الإشراف التربوي في هذه المرحلة بالنظرة للمعلم على أنه إنسان متفرد، الأمر الذي أوجب على المشرف أن يتعامل مع المعلمين حسب حاجاتهم وقدراتهم، ومن ثم أطلق عليه الإشراف الديمقراطي التعاوني (Sergiovanni,1983)، حيث ركز على وجوب التعاون واتباع الممارسة الديمقراطية بين المشرف والمعلم ، وتشجيع التفاعل المتبادل بينهما، وأصبح المعلم مشاركا في العملية الإشرافية بعد أن كان منفذا لتوجيهات المشرف فقط، وأتيحت له فرصة إبداء الرأي وتقبل ملاحظاته ومقترحاته التربوية.

ومما لا شك فيه أن الإشراف التربوي بتطبيقه لمبادئ التعاون الديمقراطي والعلاقات الإنسانية يرفع لدى المعلمين روحهم المعنوية، وبالتالي رفع إنتاجيتهم التعليمية، ومن ثم يكون وسيلة لتحقيق الحرية والمبادرة في ضوء سياسة محددة تعاونيا في وحدة مع القيم الديمقراطية من أجل تحسين الموقف التعليمي (نشوان، 1991)، مما اعتبره الكثير من الباحثين التربويين بمثابة انتقاد لهذا النوع من الإشراف، بحيث تحولت اهتمامات المشرفين التربويين في تحسين التدريس ورعاية تقدمه إلى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية واعتباره هدفا في حد ذاته. وقد وسعت هذه المرحلة من دارة الإشراف التربوي بحيث تعدت حدود المشرف والمعلم، لتشمل جميع مدخلات النظام التعليمي، سواء داخل المدرسة أم خارجها، باعتبار أن النظام الإشرافي نظام متكامل تتفاعل فيه أجزاؤه فيما بينها، وفي ذات الوقت يعد أحد الأنظمة الفرعية للنظام التعليمي بشكل عام، ومن ثم تحققت في ضوء هذه الصورة الغايات التربوية للإشراف التربوي، والتي تركز على الاهتمام بجميع عناصر العملية التعليمية في نطاق المدرسة وخارجها، من هيئة

إدارية، وهيئة تدريسية، ومنهج دراسي، وأنشطة مدرسية، وإمكانات مادية، ومجتمع محلي في سبيل الحصول على مخرجات تربوية أفضل في جميع مجالات العملية التعليمية (الزهري والسعيد، 2005).

3. الإشراف التربوي والإدارة التشاركية:

تدعو الإدارة التشاركية إلى ضرورة إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرارات الإدارية، ووضع أهداف المنظمة بشكل تعاوني، وتتبنى سياسة الباب المفتوح بين المدير والمرؤوسين. وتنظر مدرسة الإدارة التشاركية إلى العملية الإشرافية على اعتبار أنها جهد تعاوني مشترك، بين المشرف والمعلم، بحيث يضع الاثنان معا خطة عمل مشتركة، ويحددان الأهداف والنواتج التربوية، وأصبح هناك تغير واضح في مفهوم الإشراف التربوي، وذلك أن الإشراف التربوي (التفتيشي)، في ظل الإدارة العلمية، الذي يضع مصلحة المؤسسة التربوية في المقدمة، ولا يهتم بمصالح الأفراد، في حين أن الإشراف التربوي(التوجيه) في ظل العلاقات الإنسانية كان يمجد حاجات الفرد(المعلم) بغض النظر عن حاجات المؤسسة. ومن ثم ظهر الاتجاه الجديد في الإشراف التربوي الذي يأخذ بالحسنيين: أهداف المؤسسة التربوية (المدرسة)، وحاجات الأفراد (المعلمين). فالإشراف التربوي هنا يعتمد على الأسلوب الديمقراطي في العلاقة التفاعلية بين أقطاب العملية التعليمية (السعود، 2007).

4. الإشراف التربوي والإدارة الموقفية:

في ظل مدرسة الادارة الموقفية، أصبح الإشراف التربوي يؤمن بأن نمطا إشرافيا واحدا لا يصلح لكل زمان ومكان. وترى هذه المدرسة أن هناك أربعة مواقف إدارية (إشرافية) تحددها أربعة مراحل من النضج الوظيفي للمعلمين، وهي: المخبر والبائع والمشارك والمفوض. والمشرف التربوي هنا يدرس الموقف، ويعدل من سلوكه الإشرافي، تبعا لمراحل النضج

الوظيفي للمعلمين، ففي مرحلة النضج الوظيفي الأولى، يكون المشرف مفتشا تسلطيا مع المعلمين غير القادرين على العمل، وغير المستعدين لتحمل المسؤولية (النمط المخبر/الموجه)، وفي المرحلة الثانية يهتم المشرف بحاجات المدرسة، وبطريقة تنفيذ العمل، مثلما يهتم بحاجات المعلمين، ويوفر لهم الدعم الفني والنفسي(النمط البائع/ المدرب). وفي المرحلة الثالثة يبدي المشرف اهتماما قليلا بالعمل مع هؤلاء المعلمين الذين وصلوا إلى مرحلة متقدمة من الخبرة العملية والوظيفية، ولكنه يحافظ على اهتمام عال بهؤلاء المعلمين (النمط المشارك/ الدعم). وأخيرا فإن المشرف ينتقل مع المعلمين الذين وصلوا إلى حد الكمال بالنسبة لأداء العمل والحماسة له ولتحمل المسؤولية، إلى مرحلة التفويض(النمط المفوض) (السعود، 2007).

1. الإشراف التربوي وإدارة الجودة الشاملة:

لقد استفادت الإدارة التربوية، ومن ثم الإشراف التربوي، من هذا التطور الإداري الذي جاءت به فلسفة إدارة الجودة الشاملة، التي تؤمن بأن للعملية الاشرافية مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها، ضمن بيئة شمولية، وتفاعلية. ومن أهم هذه التفاعلات تفاعل المشرف التربوي مع المعلمين. إن الجودة في الإدارة التربوية تعني قدرة المؤسسة التربوية على تقديم خدمة بمستوى عال من الجودة المتميزة، وتستطيع الوفاء باحتياجات عملائها ورغبات (الطلبة، أولياء الأمور، أصحاب العمل، المجتمع، وغيرهم)، وبالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وبما يحقق الرضا والسعادة لديهم، إن الإشراف التربوي المنطلق من نظرية إدارة الجودة الشاملة يسعى إلى تحسين العملية التعليمية– التعلمية من جميع جوانبها (السعود،2007).

خصائص (ميزات) الإشراف التربوي الحديث (التوجيه الفني):

سعى الاشراف التربوي الديموقراطي الحديث الى تلافي عيوب التفتيش، من خلال نظرة شاملة متكاملة للعملية التربوية، ولعل أهم ما يميز الاشراف التربوي الديموقراطي الحديث ما يلي:

أ. **الإشراف عملية قيادية:** بمعنى أنه عملية تستهدف توجيه النشاط الجماعي توجيها منتجا بحيث يوجد القيادة في الآخرين فيستغلها لصالح الجماعة، ومن واجبات القائد امتلاك القدرة على الإيحاء وأن يوجه المحتاجين للعون وإفساح المجال لانطلاقة القادرين وتنسيق قدراتهم وخلق جو من الإخاء والعلاقات الإنسانية وتنمية شعور الأفراد بالانتماء للجماعة.

ب. **الإشراف عملية تخطيط:** يقوم الإشراف الفني بعملية رسم الخطط، وهذه خطوة مهمة لنجاح أي مشروع من المشروعات. وعند القيام بالتخطيط يجب ملاحظة الجوانب الآتية: تحديد المشكلة التي تهم الجماعة، ودراسة إمكاناتها، وتحديد الهدف العام، والاستعانة بالخبرات الفنية، وتحديد وسائل التنفيذ، والتقويم (الفنيش وزيدان، 2000).

ت. **الاشراف عملية تدريبية:** بمعنى أنها عملية تعهد الى الموجه بتدريب المعلمين، من أجل نموهم المهني، وتحسين مستوى أدائهم، وبالتالي تحسين الموقف التعليمي، كذلك قيام الموجه الفني بالورش الدراسية المتصلة بالمواد الدراسية والطرق والوسائل، ومساعدة المعلمين على فهم الأهداف التربوية ومراجعتها، وانتقاء المناسب منها.

ث. **الاشراف عملية بحثية:** أي الإحساس بالمشكلات والقضايا التي تعوق مسيرة العملية التربوية، والسعي إلى تحديد هذه المشكلات والتفكير الجاد في حلها وفق برنامج يعد لهذا

الغرض، وتكوين فريق بحث في كل مدرسة لدراسة مشكلات المادة والمتعلمين والإدارة.

ج. **الاشراف عملية تقويمية:** أي تقيس مدى توافق عمل المعلم مع أهداف المؤسسة التربوية ومناهجها وتوجيهاتها، والمعاونة في تقويم العملية التعليمية كلها تقويما صحيحا على أسس موضوعية دقيقة (المعتوق، 2007) .

المبادئ التي تتضمنها عملية التوجيه الفني:

تتضمن عملية التوجيه الفني جملة من الإجراءات التي يؤديها التوجيه الفني ، وهي:

–الإدارة والتنظيم، بصفة عامة، يتعلقان أساسا بتوافر التسهيلات المادية في تنظيم المدرسة.

–الإشراف بصفة خاصة يتعلق أساسا بتحسين عملية التعليم والتعلم.

–الإشراف الجيد يكون قائما على فلسفة وعلم واضحين.

–الإشراف الجيد يقوم على فلسفة ديمقراطية.

–الإشراف الجيد يعتمد في المقام الأول على البحوث والاتجاهات العالمية للوسائل المستخدمة.

–الإشراف الجيد يعتمد على أسلوب حل المشكلات في عملية ديناميكية ،وهو أيضا عملية موضوعية بالإضافة إلى الوسائل العلمية المستخدمة بحيث تكون أكثر دقة وكفاية ووضوحا.

– الإشراف الجيد يعتمد على النتائج وتقديمها بطريقة قابلة للتنفيذ .

– الإشراف الجيد يعتمد على الوسائل بطريقة منطقية مرتبة ومخططة وتنفيذها في سلسلة من النشاطات .

– الإشراف الجيد أصبح وظيفة تتضمن تقويم جوانب الشخصية والإجراءات والنتائج (أحمد، 2003).

المهارات الأساسية للموجه الفني:

هناك مجموعة من المهارات الأساسية للموجه الفني ، وهي كما أوردها كل من(حسين، وعوض الله، 2006):

أ. **المهارات الفنية Technical Skills**: وتعني القدرة على استخدام الأساليب والطرق لأداء عمل معين بكفاءة عالية مثل كتابة خطة الدرس، وصوغ الأهداف وتقويم العمل، والقدرة على توجيه المعلمين والاستفادة من الإمكانات المتاحة.

ب. **المهارات الإنسانية Human Skills**: وتتبدي من خلال قدرة المشرف التربوي على العمل مع الناس أطراف العملية التعليمية، وهذا يتطلب فهم الذات الإنسانية ونقلها، وحسن الإصغاء والتفهم وبناء الأجواء الودية وتنمية الاتجاهات الايجابية نحو العمل.

ت. **المهارات الفكرية التصورية Conceptual Skills**: وتعني القدرة على تصور المدرسة أو رؤيتها ككل متكامل، وهذا يتطلب تصور التداخل بين أجزاء المدرسة نظام مؤسسي والبرنامج التعليمي نظام تدريسي والمدرسة نظام إنساني، وهذه كلها متفاعلة ومتداخلة لا يمكن الفصل بينهما.

ث. **المهارات الذاتية الشخصية Personal Skills**: وتهتم بتنمية القدرة الداخلية عند المعلم والخاصة بضبط سلوكه وتعديليه نحو الأفضل مع الاهتمام بالثقة والتقدير المتبادل بين المشرف والمعلم .

إن القائد التربوي يفترض أن يكون ثرياً بخلفية تربوية وثقافية مناسبة تمكنه من إدراك الوعي لمختلف الآراء الاجتماعية والاقتصادية والفلسفية والثقافية المحيطة به بشكل يمكنه من استبصارها واستشعارها. كما أن عليه أن يكون مدركاً بأن النظام التربوي هو أثمن النظم

الاجتماعية لما له من دور مهم في تزويد أبناء المجتمع وأفراده بالكفايات اللازمة للتعامل الفاعل مع ذواتهم ومع بيئاتهم ومع عالم القرية الصغير الذي يعشون فيه .

إن على القائد والمسئول التربوي أن يدرك أن دوره القيادي الأساسي يكمن في توجيه العاملين معه وإرشادهم وإثارة دافعيتهم وحفزهم وإلهامهم، وإثرائهم بالأفكار والبدائل الجديدة وتشجيعهم على استبصارها وتفهمها (الطويل ،1999) .

النظرة الحديثة للتوجيه الفني:

تدعو الاتجاهات التربوية الحديثة إلي أن يكون التوجيه الفني عملية ديمقراطية تعاونية مستمرة متكاملة حتى يمكن تحقيق الأهداف المرجوة منه. وفيما يلي عرض موجز لهذه الاتجاهات:

أ. **التوجيه عملية علمية:** يجب أن يقوم التوجيه الفني على أسس علمية تضع في اعتبارها ظروف المعلم والمتعلم وإمكانات المدرسة، والأهداف التربوية العامة والخاصة، وتتطلب الاتجاهات العلمية في التوجيه أن يكون هناك دورات تاهيلية، وتدريبية مستمرة للموجه لمواجهة متطلبات عصر التقنية الحديثة للوقوف على أحدث الاتجاهات في مجال العمل بصفة خاصة وفي العمل التربوي بصفة عامة.

ب. **التوجيه عملية ديمقراطية:** بمعنى أن يكون هناك مجال للمشاركة والمناقشة وتبادل الآراء في القضايا التي تفرضها طبيعة العمل التربوي.

ت. **التوجيه عملية تعاونية:** وهذا التعاون يتطلب أن ينقل الموجه الخبرات المتميزة التى يطلع عليها في بعض المدارس أو لدى بعض المعلمين المتميزين إلي غيرهم من المدارس الأخرى والمعلمين الآخرين، وذلك بتنظيم لقاءات وزيارات يقوم فيها المعلمون بعرض تجاربهم وخبراتهم ومناقشتها ، وبذلك يتم تبادل الخبرات.

ث. **التوجيه عملية مستمرة: إن** استمرار التوجيه تعني أن يكون الموجه على اتصال دائم بالمعلمين وأن يكون مطلعا باستمرار على أدائهم وأعمالهم من خلال زياراته المتنوعة للمدارس بهدف الوقوف على معوقات التحصيل الدراسي وكيفية معالجتها.

ج. **التوجيه عملية تكاملية:** حتى يتكامل دور التوجيه وينسجم مع الواقع التربوي لا بد من تنشيط قنوات الاتصال بين كل مجال دراسي وتحقيق الأهداف التربوية بمختلف المناطق التعليمية لتبادل الخبرات بإقامة الندوات والحلقات النقاشة ، والتعليم (وزارة التربية، 2003).

كما تتمثل النظرة الحديثة للتوجيه الفني من كونه عملية ثلاثية الأبعاد، وهي كما أوردها (الفقي ، 2007):

أ. **بعد اختصاصي:** ويتضمن الجدارة في تحمل المهام والمسئوليات المحددة للوظيفة الإشرافية في وضوح وتكامل تتيح للمشرف قدراً كبيراً من حرية التصرف، ولا تخضعه لقهر السلطة وشدة الضبط لتوجيه الموقف التعليمي.

ب. **بعد إجرائي:** وتتضمن عمليات تنفيذية متناسقة ينبغي حسن أدائها لتحقيق أغراض النظام التعليمي في ضوء خريطة الفكر التربوي وتحديد الاهتمامات الحادثة في مجال تحقيق الأغراض المتوافقة مع المتغيرات المعاصرة في فلسفة التربية.

ت. **بعد مهاري:** ويتضمن المهارات الإدراكية التي تتمثل في دقة الملاحظة لتحديد دقيق لتوقيت ردود الأفعال، ومهارات علائقية تتمثل في اجتذاب ثقة المعلم، وتتأتى هذه الثقة من خلال تقديم العون له والتعاطف مع مشكلاته وليس محاسبته، ومهارات توجيهية تتمثل في القدرة على اختيار الأسلوب والطريقة التي تتناسب مع شخصية المعلم،

والموقف التعليمي، والقدرة على فهم الفئات المعاونة في العملية التربوية، وما يواجهه من صعوبات، وكيفية معالجتها معه والاستجابة لمساعدته.

المنحى التكاملي لعملية التوجيه الفني:

تتكون عملية التوجيه الفني وفق المنحنى التكاملي من أربع عمليات أساسية كما أوردها (نبهان 2007)، وهي:

أ. التخطيط لتحقيق أهداف الإشراف في المستويات اليومية والأسبوعية والشهرية والفصلية والسنوية.

ب. تحديد محتوى مجالات الإشراف بما فيها تطوير المناهج وتحسين التعليم الصفي.

ت. القيام بالنشاطات الإشرافية المختلفة كالزيارات الصفية والنشرات والندوات والحملات الإشرافية.

ث. تقويم عمليات الإشراف المختلفة، ويشمل ذلك المتابعة وتقديم التغذية الراجعة لكل من يعنيه الأمر، ويمثل المشرف التربوي في ضوء الإشراف التكاملي فلسفة إشرافية واضحة المعالم، ويتحلى بأخلاقيات المهنة ويستخدم المنهج العلمي، والمهارات البحثية في عمله مراقب وإداري وموجه، حيث سيستخدم الإمكانات المتوافرة مادية ومعنوية إلى أقصى حد ممكن، كما توجب عند الأخذ بالمفهوم الإشرافي التكاملي ضرورة امتلاك المشرف التربوي لعدد من الكفايات الأدائية الأساسية التي تمكنه من تحقيق أهدافه وممارسة العملية الإشرافية بأقصى كفاية وفعالية ممكنة .

دور الموجه الفني في ضوء الاتجاهات الحديثة في التوجيه الفني:

يمكن تحديد دور الموجه الفني في ضوء الاتجاهات التوجيهية الحديثة وهي كما أوردها(الخايفي، 2001):

- مساعدة المعلم على تطوير مستوى مهاراته التدريسية .
- منح المعلم الفرصة الكافية لتبادل التغذية الراجعة .
- تحسين عملية التدريس الصفي .
- تدريب المعلم على الاتجاهات التدريسية الحديثة.
- تحديد الاتجاهات التدريبية للمعلمين وتطوير أدائهم فيها.
- تشجيع المعلم على القيام بالبحوث والدراسات الهادفة لتحسين سلوكه التدريسي .
- تلبية حاجات المعلمين وحل مشكلاتهم وتقديم المعونة الفنية لهم .
- إكساب المعلم الكفايات والمهارات اللازمة للعملية التعليمية باستخدام برامج تدريسية منظمة.

أساليب الإشراف التربوي:

تتعدد الأساليب الإشرافية وهذا يعطي الإشراف نوعا من الإثراء والإبداع إذا ما أحسن استخدامه وعلى المعلم بمساعدة المشرف التربوي، اختيار ما يناسب الموقف التعليمي الذي يواجهه لتحقيق الأهداف التي ينشدها، وهي كما يلي :

1-**الندوة التربوية:** وهي نشاط جماعي هادف، يتولى في عدد من المختصين أو الخبراء (ثلاثة إلى ستة) عرض الجوانب المختلفة لمشكلة أو موضوع محدد، على مجموعة من المعلمين، ويتبع العرض نقاش هادف حول ما تم عرضه من أفكار وآراء، من أهداف الندوة، عرض خبرات مجموعة من الناس، وتوافر فرصة لتبادل الرأي، وتحسين التواصل بين المشتركين وأعضاء الندوة، وإتاحة نوع من التغيير يساعد على شد انتباه المشتركين، وزيادة حماستهم للموضوع، ويكون للندوة عادة، رئيس مهمته التنسيق بين أعضاء الندوة، وتحديد أداورهم فيها وإدارة النقاش الذي يتلوها، وتلخيص الأفكار الرئيسة التي تخدم الأهداف المحددة للندوة.

ولضمان نجاح الندوة يجب مراعاة أمور منها:الإعداد الجيد من حيث اختيار الموضوع، وحسن توزيع الأدوار بين أعضاء الندوة، والحرص على إبراز النقاط الرئيسة في الندوة وتلخيصها، وإتاحة الفرصة لأكبر عدد ممكن من المشاركين، لإبداء آرائهم.

2-**المؤتمر التربوي:** هو نشاط جماعي هادف يتبادل فيه مجموعة من المهتمين بالعملية التربوية، من مشرفين ومديرين ومعلمين وخبراء تربويين، خبراتهم في قضايا وأمور تهمهم، سعيا وراء حلول تربوية مناسبة لها. ومن أهم أهداف المؤتمرات التربوية: تعريف المعلمين بحاجات مدارسهم، وتعريف المعلمين بموضوعات علمية، أو مهنية تربوية ذات صلة بممارستهم الصفية، وتنمية روح التعاون بين المعلمين المشتركين في المؤتمر، وبين الهيئات الاجتماعية الموجودة في المجتمع المحلي للمدينة.

وعلى الرغم من أوجه التشابه بينهما، إلا أن هناك كثيراً من أوجه الاختلاف بين هذين الأسلوبين، من أهمها:

- الندوة التربوية أقصر زمنا من المؤتمر التربوي.
- الندوة التربوية غالبا ما تعالج موضوعا واحدا محددا، في حين أن المؤتمر يتضمن مجموعة من المحاور المختلفة.
- الندوة التربوية قد تعتمد أحيانا على مناقشة الموضوعات بشيء من العمومية، والشمولية، في حين أن المؤتمر التربوي يرتكز على عرض مجموعة من الدراسات والبحوث العلمية (السعود، 2007).

3- **اللقاءات الجماعية الدورية:** لتعرف مبادرات المعلم التي يقدمها، وتخطيط الإجراءات المناسبة كلها وتدريبه عمليا ونظريا على المادة العلمية وطرق تدريسها (الأغبري، 2006).

4- **ورش العمل والمشاغل التربوية:** في المشاغل التربوية تنظم خطة عمل بحيث تهيأ أنواع الخبرات التي تمكن المشتركين فيها من تحقيق أهدافها في إطار من المرونة التي تسمح بتعديل الخطة ، والتغيير فيها عند اللزوم أثناء فترة العمل، ويقوم المشرف التربوي، إذا تبين بعضا من جوانب الضعف لدى المعلم، بتصميم ورش عمل تربوية من أجل التغلب على هذه الجوانب (البستان، 1984).

5- **اللقاءات الفردية أو اللقاء بمجموعة من معلمي المدرسة:** يضع المشرف التربوي خطته لمتابعة كل معلم حسب احتياجاته عن طريق عقد لقاءات مع مجموعة منهم تشرك في خواص معينة أو بشكل فردي (الخطيب، والخطيب، 1984).

6- **تبادل الزيارات:** هو أسلوب إشرافي فعال في تدريس المادة، وتوظيف الوسائل التعليمية و سيتم ذلك بزيارة المعلم زميلاً له يدرس نفس المادة العلمية، أو مادة أخرى في المدرسة نفسها أو في مدارس أخرى مجاورة (المساد، 1996).

7- **الدروس التطبيقية** : أسلوب تعليمي يهدف المشرف التربوي منه إقناع المعلمين بفعاليته وأهمية استخدامه، فيقوم المشرف التربوي بنفسه بتطبيق الفكرة امام عدد من المعلمين أو يكلف أحد المعلمين بتطبيق هذه الفكرة أمام زملائه (عطوي، 2001).

8-**القراءات الموجهة** : هي أسلوب إشرافي يهدف إلى تنمية كفايات المعلمين في أثناء الخدمة بإثارة اهتمامهم بالقراءة الخارجية، وتبادل الكتب واقتنائها وتوجيههم إليها توجيها منظما مدروسا من أساليبها: يحدد المشرف التربوي من وقت لآخر قراءات تتعلق بالمشكلات التربوية التي يواجهها المعلمون، كما يعرفهم بالكتب والمجلات المهنية التي تظهر بشكل دوري، كذلك يستخدم المشرف التربوي النشرات التربوية لإعلام المعلمين بالكتب الجديدة، كما يطبع المشرف التربوي ويوزع المقالات ذات الصلة بتخصص المعلمين تمهيدا لمناقشتها معهم، وينوع المشرف التربوي

في الكتب التي تقدم للمعلمين في اجتماعاتهم بشأن المشكلات المختلفة (السعود،2007؛ صليوه، 2005).

9-التعليم المصغر: يهدف إلى التركيز على مهارة معينة أو أسلوب جديد مع الإفادة من عدة مصادر للتغذية الراجعة منها (المشرف التربوي،الطلبة، المعلم ذاته) فضلاً عن إعادة عرض ما تم تسجيله أو مشاهدته على جهاز فيديو، ويستطيع المشرف التربوي استخدام أسلوب التعليم المصغر كأداة لتدريب المعلمين أثناء الخدمة على المهارات التعليمية وأساليب ووسائل التعليم الحديثة، ويمكن استخدامه كتقنية إشرافية متطورة في ميدان الإشراف التربوي، وذلك من خلال إشراك المشرف للمعلم في التخطيط المسبق للموقف التعليمي الصفي والمشاهدة الصفية وذلك بهدف مساعدة المعلم على تحسين سلوكه التعليمي وتطوير مهاراته التدريسية (عبدالهادي، 2006) .

10-**النشرة الإشرافية:** تعد النشرة الإشرافية وسيلة مكتوبة بين المشرف والمعلمين، يستطيع المشرف أن ينقل إلى المعلمين خلاصة قراءاته ومشاهداته، ومقترحاته، بقدر معقول من الجهد والوقت، وتسعى النشرات الإشرافية إلى أن توفر للمعلمين مصدرا مكتوبا، ونموذجا يمكن الرجوع إليه عند الحاجة ومحاكاته، كما تزودهم ببعض المصادر الحديثة في مختلف الموضوعات، وهي كذلك توضح أهداف خطة المشرف للمعلمين، وأيضا تزود النشرة الإشرافية المعلمين بإحصاءات ومعلومات ووسائل تعليمية حديثة تتعلق بتخصصهم بالمادة التي يدرسونها (الخطيب، والخطيب، 2003).

11-**البحوث الإجرائية:** إن المعلم من خلال البحث والتجريب يستطيع فهم طريقة تدريسه بالعمليات التي يمر بها ويشارك الطلاب ليكونوا باحثين تجريبيين . والمشرف التربوي الفعال يعمل على تشجيع المعلمين على إجراء البحوث بشكل فردي وجماعي للمبررات الآتية: القيام

بأبحاث ودراسات تتعلق بما هو مستخدم من أساليب ونظريات فلسفية، يجعل التعليم أكثر تشويقا ومتعة، يقدم للمعلم فرصا لمعرفة إمكانات مدرسته والبيئة المحيطة، يدفع المعلمين إلى تطبيق النتائج إذا ثبتت صحتها، يسهم التجريب في تلبية حاجات المعلمين المبدعين والجدد، ويستثمر الطاقات الكامنة في صالح العملية التعليمية (عطاري وعيسان ومحمود،2005).

الأسس التي تقوم عليها الاتجاهات الحديثة في التوجيه الفني

تقوم الاتجاهات التوجيهية الحديثة على مجموعة من الأسس وهي:

- سيادة روح الثقة والتعاون والتقدير المتبادل بين الموجه والمعلم.
- ديمقراطية العلمية التوجيهية نظرا للمشاركة التى تتم بين المشرف الفني والمعلم.
- اتساع وشمولية عملية الإشراف الفني لكافة جوانب السلوك.
- تسير عملية التوجيه وفق خطوات عملية منظمة ومدروسة ومخطط لها.
- دور الموجه في عملية التوجيه هو المساعدة والتوجيه ويعود ذلك إلى امتلاك المعلم المعرفة والخبرة (الخايفي،2001).

الاتجاهات الإدارية المعاصرة في الإشراف التربوي:

لقد تأثر الإشراف التربوي كثيرا بالنظريات والفلسفات الإدارية، والاتجاهات العملية التي أحدثت تغييرا في مفهوم الإدارة التربوية، فقد كان لها تأثير مباشر وغير مباشر في مفهوم الإشراف التربوي خلال القرن العشرين الماضي، والذي أدى إلى تطوره تطورا سريعا، ويرجع ذلك لعدة أسباب لخصها "متولي" في أربعة عوامل هي:

- تغير مفهوم التربية.

- تقدم النظريات والبحوث النفسية والتربوية.

- انتشار مبادئ الديمقراطية.

- الإيمان بالفلسفة التجريبية (متولي، 1983).

لذا فإن النظريات المعروفة، قد فتحت آفاقا جديدة في التفكير بطبيعة أهداف الإشراف، وممارساته ودور المشرف التربوي، ومهامه الوظيفية.

ولقد تطور مفهوم الإشراف التربوي تبعا لتطور المدارس الإدارية المختلفة كالكلاسيكية، ومدرسة العلاقات الإنسانية، ومدرسة الإدارة التشاركية، ومدرسة الإدارة الموقفية، وإدارة الجودة الشاملة، وتطور مفهوم الإشراف التربوي تطورا كبيرا تبعا للتطورات التي شهدتها الاتجاهات الإدارية المعاصرة، فقد وجد أن الإشراف التربوي كان يتغير تبعا للصيغة الإدارية السائدة؛ فبدأ تفتيشيا تسلطيا، ودكتاتوريا في الفترة التي هيمنت فيها المدرسة الكلاسيكية، ثم أصبح توجيهيا حين برزت مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة، ثم أصبح إشرافا ديمقراطيا حيثما بلغت مدرسة أوجها، وكذلك الإدارة التشاركية، والإدارة الموقفية، وإدارة الجودة الشاملة (الدهيسات، 2007).

وفيما يلي عرض موجز لأهم الاتجاهات الإشرافية المعاصرة، وهي:

1-إدارة الجودة الشاملة: يمكن الاستفادة من فلسفة إدارة الجودة الشاملة عن طريق تحسين مدخلات العملية الإشرافية ، وتطوير عملياتها ، بهدف الحصول على أفضل مخرجاتها في جو يشيع فيه الدعم المتواصل، والثقة والاتصال المفتوح، وتوفير الاحترام والمساندة وانتصار جو من الصراحة في مناقشة المشكلات التربوية، والشعور بروح الفريق الواحد الساعي لتحقيق الأهداف المشتركة، وأن تقوم إدارات التربية والتعليم بتبني أسلوب الجودة في التعليم ، وأن تعمل على تدريب القياديين في الإدارات التعليمية على أساليب

الجودة ومنهجها ، والبعد عن المركزية في اتخاذ القرار التربوي والتعليمي عند تطبيق منهج الجودة.

إن إدارة الجود الشاملة هي عبارة عن نظام إداري يقوم على عدد من الأسس والمتطلبات المتمثلة في الوعي بفلسفة ومفهوم الجودة الشاملة، واقتناع القيادة والالتزام بتطبيقها، وذلك من خلال القيام بعمليات المشاركة والتخطيط الاستراتيجي والتركيز على العملاء الداخليين، والتحسين المستمر لأداء والخدمات والمنتجات المقدمة، وتحديد معايير القياس وتحليل المهام، وتوقع الأخطاء قبل وقوعها، وتقديم التحضير اللازم للعاملين وتوفير التدريب المناسب.

وأسلوب حلقات الجودة طريقة من طرق المشاركة الإدارية تهدف إلى تحسين جودة الانتاح وزيادة الإنتاجية وتهيئة أنسب مناخ لدمج العاملين في أداء العمل بتدريبهم وإتاحة الفرصة لهم لاتخاذ القرارات المتعلقة بأدائهم، ويتم تدريب العاملين على يدي مدرب متخصص يشرف على أداء المجموعة. ولا يقتصر تطبيق أسلوب حلقات الجودة على مجالي تحسين النوعية وزيادة الإنتاجية ، بل يتقدمها ليشمل تحسين ظروف العمل ، وتنمية وتطوير مهارات العاملين وتقوية اتجاهاتهم السلوكية، وولائهم للعمل والمؤسسة من (السعود،2007، العارفة، وقران، 2007، والعصيمي، 2007، والغامدي، 2007).

2-التدريب والتطوير التنظيمي: هو عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية والتي تزيد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فاعليته، ومن الأمثلة على هذه الطرق جمع البيانات، وتشخيص المنظمة، وتدريب الحساسية، وتطوير الفريق ، واستخدام وكلاء التغيير، إن التطوير التنظيمي يساعد أفراد المنظمة على تقبل الإبداع معيار تنظيمي أساسي، وعلى ترويج صفات تنظيمية تساعد على الإبداع (العميان،2005).

والتدريب يزود الفرد بالمعارف والمهارات وتعديل سلوكه واتجاهاته، فالتطوير التنظيمي يتسم بحتمية استمراريته ومتابعته للتغييرات التي تحدث سواء داخلية أو خارجية، والتدريب نظام شمولي يتكون من مجموعة من الأجزاء والمكونات التي تتفاعل مع بعضها البعض للخروج بنتائج تدريبية محققة تتطابق مع أهدافها المرتقبة (الزيادي ،1999).

نظريات الإشراف التربوي:

يزخر الأدب التربوي بالعديد من الاتجاهات الإدارية الحديثة في الإشراف التربوي ، وقد عرض السعود (2007) أبرز النظريات المتعلقة بالإشراف التربوي، والتي تعد ركيزة أساسية يستند إليها القائد في اختيار المبادئ والمواقف التي تعد أساسا، لعمله ونموه المهني وممارساته، ومنها ما يلي:

1- **الإشراف البيروقراطي (نموذج القانون العام):** وهذا من أكثر النماذج استخداما في مدارس الولايات المتحدة الأمريكية. وهذا النموذج تأثر بنظرية الإدارة البيروقراطية التي جاء بها ماكس فيبر وهذا من أوائل الأنظمة المعروفة في مجال الإشراف التربوي على المعلمين وتقويمهم.

2- **الإشراف بالنواتج (نموذج الناتج):** ويقوم على استخدام مستوى تحصيل الطلبة كأداة كفاءة المعلم، وهذا يعني حرية المعلم في اختيار النمط التعليمي، أو الأسلوب التدريسي الذى يراه فعالا من أجل تحصيل الطلبة ولم تفعل هذه النظرية عنصر الزمن في قياس الناتج، وفي هذه النظرية يعطى المعلم هدفا تعليما قابلا للقياس مع إعطائه بعض التوجيهات ليتمكن من وضع خطة لدرس ما، ويعتقد بعض التربويين أن هذه النظرية

أفضل من غيرها من نماذج تقييم المعلمين، فهو أسلوب موضوعي لتقييم المعلم، ومن ناحية أخري لم تلاق هذه النظرية قبولا عاما لارتباطها ببعض السلبيات الكبيرة.

3- **الإشراف بالقياس:** (نموذج القياس) ترى هذه النظرية أن عملية تقييم المعلم تتضمن عدة خطوات بدءا من تحديد العمل يليه تحضير السجل، ويأتي بعد ذلك رصد النقاط على سجل، وأخيرا تقييم النقاط باستخدام معيار معد مسبقا.

4- **الإشراف بالأهداف:** يسعى الإشراف التربوي في هذه المرحلة لتحقيق الأهداف التي وضعت له، فالمشرف التربوي هنا يسعى إلى اشتقاق مجموعة محددة، وواضحة من الأهداف الفرعية في الهدف العام، بمشاركة المعلمين المعينين حسب هذا الاتجاه بهدف المشاركة، ثم العمل بدافعية إلى تحقيقها، وتتيح عملية الإشراف المعتمدة على الأهداف المشاركة للجماعة في اتخاذ القرارات، ووضع القواعد المحددة لتبادل المعلومات بين الأطراف المختلفة، بغرض تحقيق الأهداف المتفق عليها، كما تعطي المشاركين وبخاصة المعلمين الحرية التي تخلق عندهم شعورا بالمسؤولية والانتماء للمهنة (السعود،2007 ، وعيسان،1991).

5- **الإشراف التطوري:** يركز هذا الأسلوب من الإشراف على المستويات التطورية للمدارس وتأثيرها على الأداء والعلاقات الشخصية في إطار إشرافي ، ويقوم هذا النوع على ثلاثة أسس هي:

-يختلف المعلمون في مستوى تفكيرهم التجريدي ومستوى دافعتيهم للعمل .

-اختلاف المعلمين في مستوى قدراتهم العقلية يتطلب استخدام أساليب إشرافية مختلفة المشرفين التربويين.

-يسعى الموجهون لرفع مستوى تفكير ودافعية المعلم.

وهناك مجموعة من الأهداف التي يسعى الإشراف التطوري لتحقيقها وهي:

-تنويع الأساليب الإشرافية تبعا للاحتياجات الفردية.

-تشجيع وتنمية روح الابتكار والتجديد بما يتناسب مع العصر.

-تكوين علاقات حسنة ومستمرة بين المشرف التربوي والهيئة التعليمية.

-استثمار الطاقات البشرية .

إن الإشراف التطوري من الاتجاهات الحديثة التي تراعي الفروق الفردية للعاملين في مجال التربية والتعليم (حسين، وعوض الله ، 2006).

6-الإشراف العيادي (الاكلينكي): تهدف هذه النظرية إلي تحسين الممارسات التعليمية للمعلمين، وتركز هذه النظرية على تسجيل كل ما يدور داخل غرفة الصف من أقوال وأفعال تصدر عن المعلم أو التلاميذ في أثناء تفاعلهم في التدريس، يأتي بعد ذلك تحليل ذلك السلوك في ضوء علاقة الثقة والزمالة بين المشرف والمعلم بهدف تحسين تعلم التلاميذ عن طريق الممارسات التعليمية للمعلم، وتتكون دورة الإشراف العيادي (الاكلينيكلي) من الخطوات التالية:

- بناء علاقة الزمالة بين المشرف والمعلم للدرس .

-التنفيذ المتفق عليه للدرس والمشاهدة وجمع المعلومات .

- التحليل المشترك من المعلم والمشرف للمعلومات التي ثم جمعها في المشاهدة الصفة ومناقشتها وتحديد جوانب القوة والضعف.

-إعادة التخطيط بإدخال بعض التغيرات وتعزيز نقاط القوة واقتراح البدائل الممكنة (الجنيدي، 1999).

7- المنحى التكاملي المتعدد الأوساط في الإشراف التربوي: يعتمد على التعامل مع الإشراف التربوي باعتباره عملية تساعد المعلمين والمديرين على امتلاك قدرات تنظيم تعلم الطلاب بشكل تتحقق فيه لديهم الأهداف التعليمية والتربوية ، وتكون على هيئة نظام يتكون من مجموعة من العناصر أو العمليات، أو لكل عنصر أو عملية وظيفة وعلاقات تبادلية مع سائر العناصر والعمليات، ويتميز هذا النوع بتحديد الحاجات الفعلية للمعلمين، والعمل على تلبيتها، وتكامل الأساليب والتقنيات الإشرافية في نظام عضوي مترابط (عماد الدين، 1993).

التوجيه الفني في دولة الكويت:

يعد التوجيه الفني في الأنظمة التربوية الحديثة مراقبا للجودة النوعية في النظام التربوي؛ وبحكم موقعه الميداني فهو يرصد عن قرب صورة دقيقة للأداء التعليمي من ناحية؛ ومدى فاعلية المناهج والتقنيات والطرائق التربوية من ناحية أخرى، وذلك بالاطلاع على نتائج التعلم.

المراحل التي مر بها تطور التوجيه الفني في الكويت:

مر التوجيه الفني بالعديد من التغييرات نتيجة لمواكبة حالات التغير التي تمر بها المؤسسات التربوية كافة. فقد بذلت وزارة التربية جهوداً على جميع المستويات لتطوير العملية التوجيهية وزيادة فاعليتها، وحرصاً من دولة الكويت على مواكبة الاتجاهات والمفاهيم التربوية الحديثة فقد جرت عدة محاولات بهدف تحسين نوعية التعليم والارتقاء به، لذلك مر التوجيه الفني في دولة الكويت عبر تطوره بمراحل عدة على النحو الآتي :

المرحلة الأولى: مرحلة التوجيه الذاتي أو المستقل (ما قبل 1942):

في هذه المرحلة كان المعلم يعتمد على نفسه في عملية متابعة أدائه الوظيفي وتقييمه، إذ كان المعلم يتمتع باستقلالية ، وكان يعتمد كذلك على نصح الزملاء المعلمين، ونصح أولياء الأمور (الحمد، 1995).

المرحلة الثانية: مرحلة التوجيه الشامل (1942-1956):

في بداية نشأة النظام التربوي كانت أعمال التوجيه الفني عبارة عن نشاطات فردية محددة، يقوم بها مدير المدرسة أو الإداري المعني لمعرفة احتياجات المدرسة من كتب ومستلزمات، ثم تطور بعد ذلك ليصبح معلمو البعثات التعليمية يقومون بتوجيه وإرشاد سائر المعلمين إضافة إلى عملهم في التدريس؛ إذ يقوم ذوو الخبرة منهم بتدريب المعلمين في مجال طرائق التدريس وعلم النفس التربوي في الفترات المسائية، ولما استعيرت المناهج المصرية، أصبح رئيس البعثة المصرية يقوم بعملية التوجيه على مدارس الذكور، وتم تعيين موجهة فنية لمدارس الإناث، وكان التوجيه في هذهِ المرحلة عبارة عن عملية متابعة ورصد للعملية التعليمية، ولم يكن هناك تركيز على المواد أو تخصص المعلم، وإنما يرفع المفتش تقريراً إلى السلطات بشكل عام (الصانع، 2002).

المرحلة الثالثة: مرحلة التوجيه الفني المعار (1956-1961):

بدأ التوجيه الفني بالتخصص في هذه الفترة، وأصبح هناك تخصصات محددة، حيث تم تعيين مفتش لكل مادة دراسية معار من مصر، عدا مادتي العلوم والحساب اللتين خصص لهما مفتش واحد.

المرحلة الرابعة: مرحلة التوجيه المحلي المتخصص (1961–1974):

في هذه المرحلة تم ترقية المعلمين الأوائل في المدارس الثانوية إلى وظيفة مفتش حيث كانوا من ذوي الخبرة في مجال التدريس، نظرا لخبرتهم الطويلة في التدريس مما يؤهلهم لتلك المهمة. وبرز في هذه المرحلة تطور ملحوظ من الناحية الكمية والكيفية في وظائف التوجيه الفني ومهامه وفعاليته، وذلك نتيجة للتطورات التربوية، حيث أدخل مفهوم الإرشاد والتوجيه إلى جانب الدور الأساسي (التفتيش)، مع بقاء دور المفتش محصوراً في متابعة وتقويم أعمال المعلم من خلال الزيارات الصفية، فقد تم إنشاء مكاتب توجيه لكل مادة لمتابعة مناهجها ومدرسيها وامتحاناتها ولمعرفة احتياجات المدارس (السعدي وعسكر والعريان ،1984).

المرحلة الخامسة: مرحلة التوجيه الفني (1974– 1990):

في بدايات عام 1974 تم تخصيص موجه فني لكل مرحلة من مراحل التعليم العام، كما تم استبدال مصطلح التفتيش بمصطلح التوجيه، وأصدرت وزارة التربية نشرة رسمية بمواصفات عمل الموجه الفني، وحددت هذهِ النشرة دورين رئيسين للموجه الفني هما الإرشاد والتقويم، ويتضمن الإرشاد زيارة الموجه للمعلم داخل فصله لمساعدته من الناحية المهنية، وترتب على ذلك تغير فلسفة التوجيه الفني ، وقد جاء هذا التغيير نظراً لضعف مستوى المعلمين في مجال أصول التدريس، فكان وجود الإرشاد والتوجيه أمراً ضرورياً لأن التفتيش وحده لا يعالج هذا الضعف ، ورغم كل هذا التحول في فلسفة التوجيه إلا أنه لم يحدث تغير فعلي على مستوى الممارسة وبقى اسم التوجيه سائداً، وفي عام 1981، وبعد أن تم إنشاء المناطق التعليمية، أصبح لكل منطقة موجه أول يتبعه موجهون تحت إشراف الموجه العام للمادة (الحمد، 1995،الصانع،2000).

المرحلة السادسة : مرحلة التوجيه الفني (1991 – حتى الوقت الحاضر):

في هذه المرحلة تم اقتراح آلية تطوير التوجيه الفني لعام 1996، وذلك من خلال تعديل بعض الأدوار الرئيسة لعمل الموجه الفني، وكان من أبرز هذهِ التغييرات إعفاء الموجه الفني من تقويم كفاءة المعلم وزيارة الفصول، واقتصارها على المعلم الأول ، ولقد رافق هذه الخطوة العديد من الجوانب السلبية في سير العملية التعليمية، وظهور خلل واضح في جميع عناصرها من المتعلم والمعلم إلى المنهج (الصانع ،2000).

ونظرا للمستجدات التربوية قامت وزارة التربية في دولة الكويت بتشكيل لجنة لدراسة وتقويم الآلية الجديدة في التوجيه الفني، واستجابة لتوصيات تلك اللجنة وبعد اجتماعات وزير التربية مع المعنيين، صدر قرار وزاري رقم (98/120) بشأن اختصاصات الموجه الفني من حيث متابعته لأساليب أداء المعلمين وتوجيههم بزيارته الفصول ومشاركته في تقويم كفاءة المعلم (الصانع، 2002).

أهداف التوجيه الفني في الكويت:

إن التوجيه الفني في دولة الكويت يعمل وفق أهداف شاملة تتلخص في: تحسين عملية التعليم والتعلم، والعمل على نمو الطلبة ومن ثم تحسين المجتمع. وقد حددت وزارة التربية الكويتية أهداف التوجيه الفني ، على النحو الآتي:

- تحسين أداء النظام التعليمي وتطويره نحو تحقيق مزيد من الفاعلية والكفاءة .
- تطوير المنهاج المدرسي .
- مساعدة المعلمين على تنمية قدراتهم وكفاياتهم الخاصة .
- تشجيع المعلمين على التفكير والتجريب المهني على أسس علمية مدروسة وتفكير سليم .
- التعريف بالطرق التربوية الجديدة والاتجاهات الحديثة في المناهج الدراسية والوسائل التعليمية.

- تحسين الظروف المدرسية بتحسين العلاقات الإنسانية بين المعلمين .

- دعم وربط الغايات والأهداف العليا للعملية التربوية لصالح المجتمع وصالح التنشئة الاجتماعية .

- إدراك المشكلات التي يعاني منها المعلمون والطلبة .

- الارتقاء بمستويات الأداء المهني والفني والإداري للمعلمين .

- تقويم الطلبة لتعرف مبررات القوة والضعف بتحليل أسئلة الاختبار وتحليل النتائج باستخراج معامل الصعوبة والتمييز.

أهمية دور التوجيه الفني:

إن للتوجه الفني أهمية كبرى نظرا لخطورة الدور الذى يقوم به، وذلك لأن طبيعته تميزه عن كثير من الأجهزة التربوية الأخرى بأمور منها:

- إن التوجيه الفني هو الذى يعايش العمل الفني في الميدان في ضوء رؤية فنية لها أسسها العلمية الدقيقة، لا يملك ناصيتها إلا من عرفها وأحاط بها، وهو الذى يتعامل مباشرة مع أداء قطبي العملية التربوية الأساسية " المعلم والمتعلم ". ويلاحظ دائما جميع العناصر المتصلة بالعملية التربوية، ويدرك الدور الذى يؤديه كل عنصر في مساعدة المعلم والمتعلم، كالكتاب المدرسي، دليل المعلم، الوسائل التعليمية، أساليب الأداء، والحياة المدرسية، خصائص نظامها ونشاطاتها والعلاقات السائدة فيها".
- إن التوجيه الفني هو الذى يتابع النواتج للعملية التربوية في ميدانها، ويرى مقوماتها ويعيش قضاياها ومشكلاتها الفنية، ويتحسس مطالبها فيقومها تقويما تطويريا مستمرا

يشمل كل عنصر فيها من حيث أهدافها، ومقرراتها، وطرائق التعليم، وخدماتها التعليمية بصورة عامة، مما لا يتيسر لغيره من القائمين على العملية التربوية .

- إن التوجيه الفني هو حلقة الاتصال بين الأجهزة المسئولة؛ الإدارية منها والفنية، يزودها بالمعلومات الصحيحة الدقيقة من الإيجابيات والسلبيات بعد أن يقف على مسار العمل المباشر وأبعاده بالزيارة والمتابعة والحوار والمقابلة، وبإجراء البحوث والدراسات وكتابة التقارير والإشراف على أساليب القياس والمشاركة في إجرائها متخذ القرار المناسب لتطوير العمل وتحسين نواتجه .
- التوجيه الفني يساهم في التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقويم والتطوير بفاعلية في مراحل تحسين العملية التعليمية والسير بها إلي الأفضل (وزارة التربية، 2003).

مهام الموجه الفني في الكويت:

لقد حدد دليل عمل التوجيه الفني في الكويت (2002–2003) مهام الموجهين الفنيين على النحو الآتي:

يعمل شاغل هذه الوظيفة تحت الإشراف المباشر للموجه الفني الأول، ويرتبط عمله بالمعلمين من ناحية ومدير المدرسة من ناحية أخرى؛ إذ يقوم بدورين: إداري وفني، فهو إداري يقود مجموعة من الأفراد ويرسم لهم خطط العمل التي ينبغي أن يسيروا عليها، وهو فني لأن عمله يتصل اتصالا وثيقا بالأساليب التربوية والمادة العلمية، والتوجيه إلى أفضل السبل لتحقيق أهداف العملية التعليمية في المدارس.

وعلى ضوء النظرة المستقبلية للتربية سيتحول دور الموجه الفني إلى الأدوار التالية:

- الموجه الفني قائدا.
- الموجه الفني مدربا.

- الموجه الفني مقوما.
- الموجه الفني باحثا.
- الموجه الفني منسقا ومحفزا.

كفايات الموجه الفني في الكويت:

كذلك حدد دليل عمل التوجيه الفني في الكويت (2002–2003) عمل التوجيه الفني في الكويت الكفايات الشخصية والمهنية الآتية:

- حسن السير والخلق والاستقامة في السلوك واحترام قيم المجتمع.
- الاتزان النفسي ، والقدرة على ضبط النفس، والتمسك بالسلوك التربوي القويم.
- الثقة بالنفس وبالآخرين؛ لتكون الثقة أساس التعامل مع المعلمين ، والمجتمع المدرسي.
- التواضع واللباقة، والتفاؤل، والشجاعة، والحماسة ، والقدرة على الإقناع ، والتصرف بحكمة.
- القدرة على التحدث بلغة سليمة واضحة ، والتمتع بقدر عال من الثقافة العامة.
- معرفة الفلسفة الشاملة للتربية المعاصرة، ووضع الخطط والبرامج المستقبلية في ضوئها.
- المعرفة الكافية المتعمقة بالمادة العلمية في مجال التخصص.
- المعرفة الكافية بالمنهج المدرسي وأهدافه وطرائق التعليم الحديثة.
- الإلمام بشكل عام بالمواد الأخرى بما يحقق التكامل والانسجام بين مادته والمواد الأخرى.
- القدرة على كتابة التقارير، وإجراء البحوث، وإدارة الاجتماعات وقيادة ورش العمل والحلقات النقاشية.

- الانتماء إلى مهنة التربية والتعليم ، والقدرة على الالتزام بأخلاقياتها.
- القدرة على التعاون، وتوفير الجو التعاوني بين المعلمين.
- القدرة على تحقيق العدالة بين المعلمين، واتخاذ مواقف تتصف بالنزاهة وعدم التحيز.
- القدرة على القيادة الحكيمة والديموقراطية، واتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب.
- القدرة على استثمار الوقت استثمارا إيجابيا موجها لتحقيق الأهداف التربوية.
- القدرة على التجديد والابتكار والإبداع.
- القدرة على تشجيع المعلمين على الابتكار والإبداع لإبراز مواهبهم.
- القدرة على تنمية المعلمين فنيا وعمليا ، وتعزيز التعلم الذاتي.

ولقد صنفت المهام التي يضطلع بها الموجهون الفنيون إلى قسمين:

1 – مهام داخل المدرسة، وتشمل:

– نقل الخبرات لرئيس القسم التعليمي للمجال الدراسي تحقيقا للتجديد والتطوير.

– تقويم كفاءة رئيس القسم التعليمي ووضح تقريره مع مدير المدرسة .

– وضع خطة تدريبية للمعلمين بالتعاون مع رئيس القسم التعليمي تتضمن تقديم نماذج تدريسية اجتماعات حلقات نقاش ... الخ، ويتم تنفيذ هذه الخطة أثناء الدوام المدرسي بالاتفاق مع الإدارة المدرسية.

– الإشراف على تطبيق المناهج الجديدة والمطورة وإعداد التقارير والتوصيات المناسبة ورفعها للموجه الفني الأول للمادة التعليمية في المنطقة التعليمية .

2– مهام خارج المدرسة، وتشمل :

– في مجال تدريب المعلمين .

أ- حصر الاحتياجات التدريبية للمعلمين الجدد والقدامى والمشاركة مع إدارة التطوير والتنمية في تنفيذ البرامج اللازمة .

ب- تنظيم الاجتماعات الدورية لرؤساء الأقسام التعليمية للمادة بهدف إطلاعهم على المستجدات التربوية (مناهج جديدة – كتب معدلة) ، والإشارة إلى الموضوعات المحذوفة في الكتب المدرسية ومناقشة نتائج امتحانات العام السابق لصفوف النقل والشهادات العامة وعرض خطة النشاط المدرسي وأساليب تنفيذها.

جـ - وضع برنامج للإنماء المهني لمعلمي المجال الدراسي على مستوي مدارسيه يلي احتياجات الميدان من خلال برنامج الدروس وللقاءات التربوية وورش العمل .

- في مجال المناهج الدراسية :

* المشاركة في الأمور الآتية :

أ- اختيار التقنيات التربوية وتطويرها وتحديد الحاجة بعد وضع التوصيف اللازم لها .

ب- إعداد البحوث والدراسات التقويمية التى تؤدي إلي زيارة فاعلية المناهج وتحقيق أهدافها

جـ- لجان تطوير المناهج .

د- تأليف الكتب الدراسية .

هـ - تقويم الكتب المطورة والجديدة .

و- تطوير أساليب التدريس .

ز- المساهمة في تقويم المسابقات ووضع أهدافها وشروطها ومحتواها .

- في مجال القياس والتقويم :

أ- تحليل نتائج الامتحانات التحريرية على مستوى مدارسه بالمنطقة التعليمية وإعداد التقارير اللازمة للموجه الفني الأول للمجال الدراسي .

ب– دراسة عينات عشوائية من امتحانات صفوف النقل واقتراح ما يلزم لتطويرها .

جـ– المشاركة في وضع أسئلة امتحانات الشهادات العامة .

د– ترشيح أعضاء لجان تقدير الدرجات للامتحانات العامة ومتابعة اعمالها .

– في مجال اختيار المعلمين الجدد ورؤساء الأقسام التعليمية:

أ– المشاركة في لجان المقابلات التي تشكل بالمنطقة التعليمية أو بالوزارة لاختيار المعلمين الجدد ورؤساء الأقسام التعليمية .

ب– القيام بما يسند إليه من أعمال أخرى في مجال عمله(وزارة التربية،1999) .

2. الاحتياجات التدريبية والتدريب:

تحديد الاحتياجات عملية مستمرة، ودائمة ، كذلك تعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية مهمة وحاسمة لفاعلية البرنامج التدريبي، وهي الركيزة الأساسية في التخطيط للبرامج التدريبية.

أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية :

لخص بيلي وجيمس (Baily and James , 1978) أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية فيما يلي :

- أنها تساعد في تشخيص المشكلة وتحديها .
- تساهم في عملية التخطيط السليم لحل تلك المشكلة .
- تبين الأشخاص المطلوب تدريبهم .
- تبين مدى أهمية التدريب وفاعليتها .
- تعمل على التركيز على الأداء الأحسن في التدريب .

- إذا كانت عملية تحديد الاحتياجات بشكل دقيق وحفظهم فإنها تعد إحدى الضمانات الهامة لنجاح البرنامج التدريبي، وأكثر اقتصاداً في الجهد والوقت والمال .

ويشير درة (1991) إلى أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تساعد على ما يلي:

- تحديد الاحتياجات هو عمل أساسي لكل عناصر العملية التدريبية .
- تحديد الاحتياجات التدريبية تساعد في التركيز على تحسين الأداء .
- تحديد الاحتياجات التدريبية يساعد على تحديد الأفراد المطلوب تدريبيهم ، ونوع التدريب ، والنتائج المتوقعة من تدريبهم.
- عدم تحديد الاحتياجات التدريبية يؤدي إلى إضاعة الجهد والوقت والمال .

مفهوم الاحتياجات التدريبية:

يعرف روزيت (Rossett,1987,55) الحاجة التدريبية بأنها دراسة منهجية لمشكلة أو معلومات وآراء متداخلة من مصادر مختلفة، بهدف إصدار قرارات مؤثرة. ويعرفها كوفمان (Kaufman, 1987,78) بأنها الفجوة ما بين النتائج الحالية والنتائج المرجوة أو المرغوبة. وتعرف الحاجة التدريبية: بأنها الفجوة الحاصلة بين المهارات والمعارف والاتجاهات التي يتطلبها العمل والمهارات والمعارف والاتجاهات التي يمتلكها الفرد (Johanson , 1997,66) . ويعرفها درة (1991،22) بأنها "تلك الخطوات المنظمة المنطقية التي يتبعها المدرب أو المسؤول في تنمية القوى البشرية في المنظمة للكشف عن النقص ، أو التناقض بين وضع أو أداء قائم، وبين وضع أو أداء مرغوب فيه أو مأمول به، وتشخيص ذلك كله وتحليله والخروج بنتائج معينة تتعلق بكيفية قدرة التدريب على تلافي ذلك النقص أو التناقض ". كما يعرف حسين (1996، 14) " الاحتياجات التدريبية بأنها " معلومات أو مهارات أو اتجاهات يراد تنميتها

في شخص أو عدة أشخاص أو يراد صقلها أو تغييرها وتعديلها وذلك استعداداً لترقية شخص أو مواجهة تغيرات متوقعة تنظيمية أو تكنولوجية أو غير ذلك من نواحي التطوير التي يخطط لها ويعد العدة لاستقبالها وسلامة تنفيذها"، وعرفتها السريحين (2002، 6) بأنها مجموعة من المهارات والقدرات والمعارف التي يعبر عنها المستجيبون من خلال إجاباتهم عن فقرات الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة والتي تعكس بالتالي احتياجاتهم التدريبية. ويعرف الشحي (2004،10) الاحتياجات التدريبية بأنها "العناصر الضرورية التي يحتاج إليها مدير المدرسة والتطورات المطلوب إحداثها في عملية الإدارة، وذلك من أجل تحسين العملية التعليمية وتحقيق الهدف المنشود بكل دقة ، ويكون من خلال التدريب ". وتعرف الشديفات (2003، 7) الاحتياجات التدريبية بأنها "القدرات والمهارات والمعارف المطلوب تزويد المشرف بها لإحداث تغيرات مطلوبة في معلومات وخبرات ومهارات المعلم الحالية "

إن الأمر الهام الذي ينبغي التوكيد عليه في هذا المجال هو أن تحديد الاحتياجات التدريبية عملية أساسية في التدريب، وبمقدار الكفاءة في تحديد الاحتياجات التدريبية تكون فعالية البرنامج التدريبي، الذي يتم تصميمه لتلبية تلك الاحتياجات (المعداوي، 1984)

طرق تحديد الاحتياجات التدريبية:

إن طرق وأساليب تحديد الاتجاهات التدريبية متعددة وكثيرة، وتعتمد على التحليل والبحث والاستقصاء العملي وتتطلب اتباع المنهجية العلمية من خلال تباع الرسائل المعروضة في المنهج العلمي، كالملاحظة المباشرة وإجراءات المقابلات، والاستبانات ودراسة التقارير والسجلات وأخذ العينات (الزعبي، 1991).

وتوجد أمام اختصاصي التدريب ثلاث طرق لتحديد الاحتياجات التدريبية، تبرز عن طريق تحليل أسلوب التنظيم على مستوى المؤسسة (حسنين،2001؛ الخطيب،والخطيب، 1997 ؛ حسين،1996؛ توفيق، 1994؛ ياغي، 1993؛ درة، 1991؛ عليمات،1991؛ حمدان،1991):

1- تحليل التنظيم: وهي تجيب على سؤال هام هو: أين تقع الحاجة للتدريب (في أي إدارة أو فرع أو قسم)؟

2- تحليل العمل: وذلك للإجابة عن سؤال هام آخر هو: ما نوع التدريب المطلوب (مهارات،معلومات،اتجاهات)؟ وما العمل أو الجزء من الوظيفة الذي يلزم له التدريب؟

3- تحليل الفرد أو الموظف: والمقصود به الفرد الذي يحتاج التدريب، وقياس أدائه في وظيفته الحالية وقدرته في المستقبل لأداء مهارات أخرى يتطلبها العمل.

وفيما يتعلق بطرق ووسائل تحديد الاحتياجات التدريبية، فقد أشار الباحثون (الطعاني، 2002، الجنيدي، 1999، الخطيب، 1997) إلى أنه يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية بوساطة مجموعة من الأدوات مثل: الاستبانات، والمقابلات، والملاحظة، والسجلات، والتقارير، وعينات العمل. ويمثل تحديد الاحتياجات التدريبية العنصر الرئيسي والهيكلي في صناعة التدريب، إذ تمر دراسة تحديد الاحتياجات التدريبية في مرحلتين، وهما:

1. تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلم أو المدير أو المشرف التربوي بهدف معرفة المحتاج إلى التدريب ونوع التدريب ومجال التدريب.
2. تصميم برامج التدريب التي تقابل تلك الاحتياجات للمعلم، أو المدير أو المشرف التربوي.

وقد أشار عليمات (1988) إلى ان أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في تحقيق أهداف المؤسسة التربوية تنبع من:

1- كونها العامل الحقيقي في رفع كفاءة العاملين في تأدية الأعمال المسندة إليهم.

2- تعد الأساس الذي يقوم عليه أي نشاط تدريبي.

3- تعد العامل المؤشر الذي يوجه التدريب إلى الاتجاهات الصحيحة المناسبة.

4-تعد العامل الأساسي في توجيه الإمكانات المتاحة للتدريب إلى الاتجاه السليم الصحيح .

ومن طرائق تحديد الاحتياجات التدريبية طريقة تحليل النظم، ودراسة الهياكل والأنماط التنظيمية، والإدارية لتحديد مواطن الحاجة إلى التدريب في المنظمة، وتحديد نوع التدريب.

يعد التدريب من مداخل التنمية الإدارية، ومن وسائلها المهمة إذ يهدف إلى إيجاد أنماط سلوكية، إيجابية لدى العاملين، ويعمل التدريب على تطوير النواحي الإيجابية لدى العامل وتنميته، وينظر إلى التدريب على أنه وظيفة أساسية، تتكامل مع وظيفة أساسية في الإدارة بشكل عام، وإدارة شؤون العاملين بشكل خاص، والتدريب أحد العوامل المساعدة للموظفين الجدد على التكيف مع التنظيم الذي ينتمون إليه، ويزود التدريب المؤسسات والمنظمات بكفاءات قادرة على الأداء بشكل جيد، ولدينا القدرة على استيعاب ما يستجد من وسائل العمل، وأساليبه. وللتدريب عائد إيجابي للمؤسسة، والتدريب عملية شاملة للمستويات الإدارية المختلفة في التنظيم وهو عملية مستمرة تبدأ قبل التحاق الموظف بالخدمة، وتستمر عملية التدريب طيلة الحياة العلمية، من أجل تصحيح وضع غير مرض، أو إكساب مهارة جديدة (العماري، 1981).

مفهوم التدريب:

يعد التدريب نوعا من أنواع النشاط المقصود والمخطط في أي مؤسسة، حيث يعمل على تعريض أعداد من العاملين بها إلى خبرات معينة ،بهدف تحسين أداء كل منهم فيما يسند إليه من عمل ،وعند الشروع في تخطيط عملية التدريب ثم تنفيذها يؤخذ في الاعتبار جميع العناصر والقوى والعوامل التي تؤثر في تلك العملية (حسين، 1996).

وفي حين تعددت التعريفات التي تطرقت لعملية التدريب، فقد اتفق الباحثون على الهدف الرئيس للتدريب. فهذا عبد الوهاب (1981، 98) يعرفه على أنه "عملية منظمة ومستمرة، محورها الفرد، يهدف إلى إحداث تغييرات محددة ذهنية وفنية، وسلوكية، لمقابلة احتياجات محددة حالية ومستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه، والمنظمة التي يعمل فيها والمجتمع معاً. ويعرف الكيلاني التدريب(14،1995) بأنه عملية منظمة ومخططة ومستمرة، ترمي إلى تزويد القوى البشرية وتنميتها وتطويرها ليكون أداؤها فعالاً. كما عرفه كولينج وميلر (61 ,Cowling& Mailer ، 1997) بأنه "جميع الخبرات، والنشاطات التعليمية المنظمة الهادفة إلى التأثير في الأداء، وأنماط السلوك من خلال إكساب المعارف الجديدة والمهارات والاتجاهات". ويعرفه الطعاني (2002، 13) بأنه الجهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف المتدربين وخبراتهم، واتجاهاتهم ، وذلك يجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم". كما أورد الطعاني (14،2002) تعريفا آخر للتدريب بأنه "عملية ديناميكية تستهدف إحداث تغييرات في معلومات وخبرات، وطرائق أداء، وسلوك، أو اتجاهات المدربين بغية تمكينهم من استغلال إمكاناتهم وطاقاتهم الكامنة، بما يساعد على رفع كفاياتهم في ممارسة أعمالهم بطريقة منظمة وبإنتاجية عالية".

أهمية التدريب:

تتضح أهمية التدريب من كونه يؤدي إلى تحسين الأداء، وتأهيل العاملين على مستوياتهم المختلفة لتولي مسؤوليات أكبر في المستقبل. وللتدريب أهمية للموظفين الذين يلتحقون بأعمالهم للمرة الأولى التي لم يسبق لهم التدريب عليها، مما يعني أنهم بحاجة ماسة للتدرب على هذه الأعمال، حتى يقوموا بواجباتهم الوظيفية على الوجه الأكمل، وإذا ما توافرت لدى المتدرب

القناعة بحاجته للتدريب فإن ذلك سيؤدي به إلى تقبل التدريب والاستفادة منه بأكبر قدر ممكن (الزيادي، 1999).

وتتكون عملية التدريب من مراحل متتابعة ومتداخلة، ويتوقف نجاح كل مرحلة من مراحلها على نجاح المرحلة التي تسبقها، والتدريب يصمم على حسب الحاجات التدريبية، أي النشاط التدريبي يهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية، وحصر الاحتياجات التدريبية هو العنصر الذي تركز عليه الخطط التدريبية والبرامج التدريبية.

بناء البرامج التدريبية:

على الرغم من أهمية العناصر المادية والتقنية في أي منظمة، فإن العنصر البشري يبقى العنصر المحوري الذي يستطيع أن يوظف، ويستخدم جميع العناصر لتحقيق أكبر قدر من الإنتاجية والكفاية والفاعلية (الخطيب،1989).

ويقاس نجاح أي برنامج تدريبي بمدى تعّرف الاحتياجات التدريبية وحصرها وتجميعها، وأن أي برنامج تدريبي لا يؤسس على قياسٍ علمي للاحتياجات التدريبية لا يؤدي دوره بشكل مناسب، فقد أصبح من المسلَّم به في الأوساط التدريبية بعامة أن البرامج التدريبية يجب أن تصمم بحيث تقابل الحاجات التدريبية للمتدربين، وأن أي نشاط ينبغي أن يهدف إلى تلبية تلك الحاجات وإشباعها، وبقدر الدقة والموضوعية في تحديد تلك الحاجات تتحدد فاعلية وكفاية البرنامج التدريبي والذي يتم تصميمه لتلبيتها (الحديدي، 1998).

وعند تحديد محتوى البرنامج لا بد من مراعاة أن تكون الموضوعات بمستوى المتدربين وأن تزود موضوعات البرنامج المتدربين بمهارات، ومعلومات، واتجاهات جديدة، في ميدان العمل، والاستفادة من المستجدات العلمية، في متناول محتوى التدريب، وأنشطته وإطلاع المشاركين على كل جديد في هذا المجال (سعادة، 1993).

وتمر عملية التصميم بعدة خطوات منها:

1- صياغة أهداف البرنامج: تحديد أهداف البرنامج، وبيان حجم المعارف، والمهارات، ونوعها، التي سيتعرض لها المشاركون، وينبغي أن تراعي عند صياغة أهداف البرنامج، عملية تحديد واضحة ودقيقة لها، وأن تكون واقعية، وقابلة للتطبيق، ومنسجمة مع الأهداف العامة للتدريب، وأن تكون قابلة للقياس.

2- تحديد مفردات البرنامج التدريبي: تحديد المفردات ، وفق الاحتياجات التدريبية، وأن تكون ذات علاقة مباشرة بطبيعة عمل المرشحين للتدريب، وتحديد التتابع المنطقي لموضوعات البرنامج، والترابط بينها، وأن يؤخذ بعين الاعتبار مستوى المشاركين،وطبيعة وظائفهم، والبرامج التدريبية التي سبق أن التحقوا بها.

3- تهيئة مواد البرنامج التدريبي: وهي التمرينات التدريبية، والمستخلصات ، التي تم عرضها، وتوزيعها على المشاركين، عند البدء به، أو خلال الجلسات أو بعد الانتهاء منها.

4- اختيار الأساليب التدريبية المناسبة: الطرائق المعتمدة في إيصال المعلومات، أو إكساب المهارات، أو تغيير الاتجاهات لدى المتدربين، ويؤخذ في الاعتبار عند اختيار الأساليب التدريبية هدف البرنامج، وموضوعاته، وعدد المتدربين، ومؤهلاتهم، وخبراتهم، ومقدار المشاركة المطلوبة منهم، وإمكاناتهم والوقت المتاح والكلفة.

5- تحديد مكان البرنامج وزمانه: وهذه من الخطوات الأساسية لنجاح أي برنامج تدريبي، وتحديد المدة المناسبة التي يمكن فيها تغطية مفردات البرنامج، واختيار التوقيت المناسب له، ولا بد من مراعاة مستوى الأداء المستهدف، وصعوبات الموضوعات المقدمة، وقابلية المتدربين والكلفة، والوقت المتاح، وطبيعة أعمال المشاركين، ومدى ارتباطها بفصول السنة وموسم الإنجازات السنوية، والعطل على اختلافها، وقرب مكان عقد البرنامج لعمل

المتدربين، وتوافر المواصلات إليه، ومدى توافر الأجهزة اللازمة للتدريب، وتوافر شروط الصحة والراحة والخدمات الإدارية.

6- اختيار المتدربين : وهذه من أهم الخطوات اللازمة لنجاح البرنامج التدريبي، فهم القائمون على تنفيذ ما خطط له، وتطبيقه على الواقع، ولا بد من توافر موصفات أساسية، في المدربين، مثل: الصفات الشخصية، كالهيئة،والمظهر العام، والحماسة والاتزان، والقدرة على المواجهة، والتمكن من الموضوع، والإلمام بنظريات التعلم والقدرة على استخدام الأساليب التدريبية الجيدة، والقدرة على القيادة، وإدارة الجلسات والقدرة على تنمية العلاقات الإنسانية (حطاب وميسر، 1992).

إن اختيار القادة وتدريبهم وتقويم أدائهم هو من الأسس الضرورية لتكوين إدارة ناجحة ، لذا يجب أن تكون أسس هذه البرامج على درجة من الوضوح في الأهداف، والمهام والأعمال باعتبار القادة استثمارا لا بد من تطوير أدائهم باستمرار، بحيث يشمل جميع نشاطات المؤسسة للحوافز، لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية (قاسم، 1999).

وهناك اعتبارات رئيسة يجب مراعاتها عند بناء برامج التدريب أثناء الخدمة ، تتمثل في: تحديد الهدف من البرنامج التدريبي، وأساليب تنفيذه ، والجدول الزمني، والمدربين ، والجهاز الإداري، والمتطلبات المادية، وآلية التقويم (عطوي، 2004).

وفي تصميم البرامج التدريبية لا بد من مراعاة ما يلي:

-تتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية عدة إجراءات هامة .

-تحديد الموضوعات الدقيقة المطلوب التدريب عليها .

-تحديد درجة العمق والشمول في عرض الموضوعات.

-إعداد المادة التدريبية وصياغتها في صور ملائمة للمتدربين .

-تحديد التتابع المنطقي في عرض الموضوعات .

-اختيار أسلوب التدريب المناسب لكل موضوع .

-تجهيز المعدات والمستلزمات .

-إعداد المدربين .

- التنفيذ .

-المتابعة والتقييم (عليوه، 2001).

نماذج البرامج التدريبية:

إن أي عملية لبناء برنامج تدريبي لا بد أن تستند إلى إطار نظري تبنى على أساسه وتتعدد هذه الأطر، والنماذج وفق كل برنامج تدريبي، وطبيعته، والهدف منه، و فيما يلي عرض لأهم النماذج المعروفة في مجال بناء البرامج التدريبية وتصميمها:

1- أنموذج الأحداث الحرجة:

أشار توفيق (1994) إلى أنه عند تصميم أي برنامج تدريبي، فإن أثر نجاح البرنامج يرجع لعملية التصميم باعتبارها حجر الأساس في نجاح البرنامج. ويعتمد أنموذج الأحداث الحرجة على الخطوات التسع التالية في عملية التصميم:

- **الخطوة الأولى: تحليل احتياجات المؤسسة:** إن الخطوة المبدئية في هذا النموذج تستدعي من المصمم تحديد ما إذا كان البرنامج المزمع تنفيذه يتواكب مع الاحتياجات المحددة سلفاً لتنمية وتطوير العمل بالمنشأة، سواء عن طريق حل مشكلة قائمة أو إيجاد فرص وإمكانات عمل جديدة.

- **الخطوة الثانية: تحليل سلوكيات الوظيفة:** يتطلب التصميم الفعال للبرنامج التدريبي المستمد من الواقع الوظيفي أن نحلل كل مهمة من المهام الوظيفية إلى عناصرها أو مكوناتها الأساسية.
- **الخطوة الثالثة: تحليل احتياجات المتدرب (المتعلم):** من خلال تحليل هذه البيانات الخاصة بالمتعلم يمكن (للمصمم) أن يحدد طبيعة احتياجات المتدربين واهتماماتهم من وراء حضور البرنامج التدريبي، كما يتمكن كذلك من تصنيف ما يتم عرضه من مواد تدريبية ويميز الأجزاء التي يلزم معرفتها والأجزاء التي يجب معرفتها وتلك التي يفضل معرفتها وذلك في علاقاتها بالتحليل الذي يتوصل إليه المصمم لطبيعة المهارات والمعارف والاتجاهات المطلوب التركيز عليها في البرنامج التدريبي.
- **الخطوة الرابعة: تحديد أهداف البرنامج التدريبي:** تعالج هذه الخطوة مشكلات كتابة الأهداف وتنظيمها ، وتعتمد فعالية البرنامج التدريبي على كفاءة المصمم في اختيار وكتابة أهداف جيدة، ويقوم المصمم بتحديد الأهداف العامة والتفصيلية للبرنامج التدريبي بحيث تعكس احتياجات المنشأة، ومهام الوظيفة أو المهمة، واحتياجات المتدرب.
- **الخطوة الخامسة: بناء البرنامج التدريبي:** تحديد المعارف والمهارات والقيم اللازمة لكل هدف سلوكي، أي بناء المنهج التدريبي والموضوعات التي ستقدم للمتدربين خلال أيام البرنامج التدريبي والتسلسل المنطقي للمحتوى.
- **الخطوة السادسة: اختيار الأساليب والمواد التدريبية:** عند اختيار أساليب التدريب المستخدمة أو المواد التدريبية المناسبة يجدر بمصمم البرنامج التدريبي مراعاة عدة عوامل مثل: التوازن بين الأهداف التدريبية واحتياجات المتدرب، وطبيعة محتوى البرنامج التدريبي، والمدربين ومهاراتهم في التقديم والعرض، والمتدربين وخلفياتهم الوظيفية والتعليمية، والتسهيلات اللازمة وتصميم قاعة التدريب، والوقت المخصص للمادة التدريبية، وتكاليف المواد التدريبية.

- **الخطوة السابعة: الحصول على الإمكانات التدريبية:** بعد قيام مصمم البرنامج التدريبي بتحديد واختيار الأساليب والمواد التدريبية؛ فإن الخطوة التالية هي الحصول على الإمكانات التدريبية اللازمة لتنفيذ البرنامج والمتمثلة في: هيئة التدريب، والمساعدات التدريبية، والميزانيات اللازمة للإنفاق على التدريب، والوسائل السمعية والبصرية، والتسهيلات التدريبية.

وقد يواجه المصمم في هذه المرحلة بعدد من المشكلات التي قد يترتب عليها تأخير تنفيذ البرنامج التدريبي أو إعادة النظر في محتوياته كنتيجة طبيعية لعدم توفر الإمكانات التدريبية المناسبة للبرنامج وهذا ما يحدث عند تصميم برامج لمديري الإدارات.

- **الخطوة الثامنة: تنفيذ التدريب:** وتستمر مهمة مصمم البرنامج التدريبي كذلك في عملية تنفيذ البرنامج، وذلك بهدف التأكد من أن التنفيذ جاء مطابقاً لما تم وضعه وملبياً للاحتياجات التي عقد البرنامج من أجلها بما يساعده على تطوير وتصميم البرامج مستقبلاً.
- **الخطوة التاسعة: تقويم التدريب:** وتشمل هذه المرحلة تقويم الفعاليات التدريبية المختلفة.

2- أنموذج حمدان (1991):

أشار حمدان إلى أن أسس تصميم برامج التدريب وتنفيذها يجب أن تشتمل على الخطوات الآتية:

- **الخطوة الأولى:** تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال توصيف وتحليل للمؤسسة والوظيفة والموظف.
- **الخطوة الثانية:** تحديد الأهداف التدريبية بناء على المهارات والمعارف التي يحتاجها المتدربون.
- **الخطوة الثالثة:** تحديد الموضوعات والأنشطة التدريبية القابلة للقياس.

- **الخطوة الرابعة:** اختيار وتحديد أساليب ووسائل التدريب حسب طبيعة الموضوعات التدريبية وخصائص المتدربين.
- **الخطوة الخامسة:** اختيار وتحديد الكوادر البشرية المؤهلة للتدريب، وتحديد الخدمات الإدارية والمالية والتسهيلات اللازمة.
- **الخطوة السادسة:** بناء البرنامج التدريبي مشتملاً على العناصر الأساسية: مسمى البرنامج، وأهداف البرنامج، والخطة الإجرائية لتنفيذ البرنامج، وموضوعات البرنامج، ومتطلبات المشاركة في البرنامج، والإجراءات الإدارية والتنظيمية، ووسائل وطرق التقويم.
- **الخطوة السابعة:** تنفيذ البرنامج وتقييم مدى صلاحيته وجدواه التدريبية بعد تنفيذه وفق معايير كمية ونوعية.

إن أي أنموذج يتصف بخطوات واضحة ومحددة، على الرغم من اختصاره ودمجه لبعض الخطوات أو المراحل التي يتألف منها نموذج بناء البرنامج التدريبي؛ فإنه يساعد هذا النموذج مصممي البرامج التدريبية على المضي قدما في تصميمهم للبرامج التدريبية. ويمكن الإفادة منه في تصميم البرنامج التدريبي لمديري الإدارات لشموله على الخطوات الرئيسة في إجراءات بناء البرنامج.

3- أنموذج النظم في تصميم البرامج التدريبية:

تعد مكونات العملية التدريبية وفق منحى النظم، نظاماً متكاملاً لأن منحى النظم يوفر إطاراً عاماً، يجمع العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في نشاط معين، ويربطه في تكوين متكامل، ويساعد مفهوم النظام على تكوين نظرة شمولية لمكونات النظام الأساسي، وتجزئته إلى نظم فرعية يمكن من خلال دراستها إيجاد حلول للمشكلات التي تواجه دورة العمل في النظام

بصورة أفضل مما لو تمت والنظم منفصلة. وقد اشتقت نظرية النظم من علم النفس السلوكي وجذوره الخاصة بالموقف التدريبي القائم على أساس منحى النظم، من حيث الموضوع، والترابط بين جميع العناصر، وحصر الحاجات التدريبية، بالتغذية الراجعة في أثناء تنفيذ عملية التدريب (الطعاني، 1996).

مكونات التدريب كنظام:

من المداخل الإدارية الحديثة مدخل منحى النظم وهو مدخل إداري، إذ تتكون أي منظمة من أنظمة فرعية وكل نظام يتكون من عناصر وأجزاء هي المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية الراجعة، وعلى وفق هذا النظام فإن التدريب يتكون من المكونات الآتية:

1-المدخلات: وهي المثير الذي يؤثر على حركة النظام ويدفعه إلى السلوك الظاهري وينتقل به من مستوى إلى آخر مع اختلاف كبير في المدخلات حسب طبيعة النظام وأهدافه والأنشطة التي يختص بالقيام بها. ويمكن تقسيم المدخلات إلى الآتي:

- مدخلات تعليمية: وتشمل الأهداف والمتدربين والمدربين، ومحتوى البرنامج والوسائل التعليمية وإجراء بعض البحوث.
- المدخلات الإدارية: وتتمثل في الهيكل الإداري وهيئة الإشراف واللوائح والقوانين والميزانية والسجلات الخاصة بالعمل وتؤدي إلى ضبط العوامل التي تحكم سياسية اتخاذ القرار ، وكيفية التخطيط له والعمل على متابعته.
- مدخلات تفرض على النظام: هذه المدخلات تفرض على النظام من واقع البيئة المحيطة به وتمثل في التغييرات التي تحدث في الظروف المحيطة بيئة النظام وذلك بهدف التكيف معها وإدراجها ضمن عملياتها.

2-**العمليات:** وهي تنطوي على تفاعلات بين المدخلات بأنواعها المختلفة بغية تحويلها إلى مخرجات، وعمليات تحويل المدخلات إلى نواتج في منظومة التدريب هي ثلاث عمليات وتتمثل في العمليات التحضيرية للبرنامج التدريبي، وعمليات التنفيذ الفعلي للبرنامج التدريبي، وعمليات المتابعة والتقويم .

3-المخرجات: وهي المحصلة النهائية لكل تفاعلات، ونشاطات المنظومة ومدخلاتها، وتنقسم المخرجات إلى نوعين أساسيين هما:

- المخرجات الكمية: تتمثل في الأفراد الذين أحسن تدريبهم.
- المخرجات الكيفية: تتمثل في الأفراد الذين تم إعدادهم عن طريق برامج التدريب التي سوف تحدد مستوى أدائهم وكيفية تفكيرهم وكيف أن تلك البرامج ساعدهم على الإبداع في عملهم بعد اكتسابهم تلك البرامج وتوظيف تلك الأفكار والأداء الجيد والإبداع في رفع مستوى الإنجاز في العمل الإداري .

4-التغذية الراجعة: هي عمليات تصحيحية ترد من المخرجات إلى المدخلات أو العمليات، ويتحقق من خلالها إعادة التكييف بين مكونات النظام وبين النظام البيئي والبيئة المحيطة به (العتيبي،2008، أبوغزله،2005، موسى،2006، الشحي،2004، الطعاني،1996).

ثانيا: الدراسات السابقة ذات الصلة:

حظي موضوع التوجيه التربوي، بجوانبه المختلفة، باهتمام الباحثين. وأجريت له العديد من الدراسات. وفيما يلي عرض لأهم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الاحتياجات التدريبية والتدريب في مجال الإشراف التربوي والتوجيه الفني:

أ-الدراسات العربية

قام أبو ناصر (1995) بدراسة هدفت إلى تعرف الاحتياجات التدريبية لمشرفي العلوم في الأردن من وجهة نظرهم، ومن وجهة نظر معلمي العلوم في المرحلة الثانوية، واستخدمت الاستبانة للاحتياجات التدريبية لجمع المعلومات، وشملت المجالات التالية: التخطيط، وتطوير المنهاج وأساليب التدريس، وإدارة الصف، والبحوث، والنمو المهني، والتقويم. تكونت عينة الدراسة من (246) معلماً ومعلمة في المرحلة الثانوية و(40) مشرفاً للعلوم في مديريات التربية والتعليم لوزارة التربية. أشارت نتائج الدراسة الى أن المشرفين لديهم احتياجات تدريبية في التقويم، وإدارة الصف، والتخطيط، وتطوير المناهج وأساليب التدريس، والبحوث، والنمو المهني.

وأجرى الخطيب (1995) دراسة هدفت الدراسة إلى تعرف الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين مدربين، في بعض مديريات التربية والتعليم في محافظات إربد وعجلون والبلقاء، ومن وجهة نظرهم، وطورت استبانة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (124) مشرفا. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة: درجة الأهمية للكفايات كانت عالية، ودرجة القدرة تفاوتت من متدنية على بعض الكفايات إلى متوسطة وعالية على كفايات أخرى، كما وجدت فروقات دالة بين القدرة والأهمية، باعتبارهم مدربين تربويين، ومما يدل على وجود حاجات تدريبية للمشرفين التربويين على تلك الكفايات، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاحتياجات التدريبية تعزى لمتغير الخبرة، ووجدت فروق دالة تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، وفروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الماجستير.

وهدفت دراسة موسى (1995) إلى تقويم البرامج التدريبية المقدمة للمتدربين من الموجهين ومديري المدارس الابتدائية والمتوسطة السعودية من وجهة نظرهم. وطبقت الدراسة على عينة

مكونة من (217) متدرباً، واستخدمت في دراسته الاستبانة لجمع المعلومات واستغرقت مدة الدورة ثلاث سنوات في مركز الدورات التدريبية بكلية التربية في جامعة أم القرى، وأظهرت الدراسة العديد من النتائج منها : موافقة المتدربين على تلك الأهداف مما يعني نجاح البرامج التدريبية المقدمة لهم، إن أغلبية المتدربين يدركون توفر الخصائص المضمنة في محتويات البرامج المقدمة لهم، إن محتوى البرامج التدريبية المقدمة لهؤلاء الفئات الثلاث قد تعاني من بعض المشكلات مما يستدعي ضرورة إجراء دراسة لتلك المحتويات واستخدام أسلوب تحليل المحتوى.

وأجرى بطاينة (1996) دراسة هدفت إلى تعرف الاحتياجات التدريبية لمشرفي التربية المهنية في الأردن من وجهة نظرهم، ومدى اختلاف هذه الاحتياجات والجنس والتخصص. ولتحقيق ذلك أعدت استبانة الاحتياجات التدريبية وشملت المجالات التالية: الأسس الفلسفية لمنهاج التربية المهنية وأهدافها، والتخطيط، وتطوير المنهاج، وتطوير أساليب تقويم الطلاب، والأساليب والأنشطة، والنمو المهني. وتكونت عينة الدراسة من (55) مشرفا للتربية المهنية في الأردن. وأظهرت النتائج وجود حاجات تدريبية في جميع المجالات بدرجة كبيرة ، وأوصت االدراسة بعقد دورات تدريبية لمشرفي التربية المهنية والتركيز فيها على الاحتياجات التدريبية عند بناء البرامج التدريبية.

وقام الحسني (1999) بدراسة هدفت إلى تعرف أهم الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين كما يرها المشرفون والمعلمون في المدارس الحكومية في سلطنة عمان. وشملت عينة الدراسة (348) معلماً ومعلمة، و(82) مشرفا تربويا تابعين للمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسقط. واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات. وأظهرت النتائج أن هناك حاجات تدريبية للمشرفين التربويين في جميع المجالات" البحوث الميدانية، مصادر النمو المهني وتدريب

المعلمين، ومهارة التقويم، ومهارة تطوير المناهج وأساليب التدريس، مهارة بناء علاقات مع المعلمين والمجتمع المحلي، ومهارة التخطيط.

وأجرت السريحين دراسة (2002) هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس المهنية ومشرفي التعليم المهني في محافظة اربد من وجهة نظرهم، ومن وجهة نظر مشرفي التعليم المهني ، عينة الدراسة مكونة من(42) مديرة و(27) مديرا، و(15) مشرفا، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، وأظهرت النتائج: أن هناك احتياجات تدريبية لمجالات الدراسة (أساسيات التعليم المهني، والمجال الإداري، وتحسين العملية التربوية، ومجال الشؤون المالية واللوازم، ومجال الطلبة، ومجال المجتمع المحلي، كذلك هناك درجة الاحتياج التدريبي لدى أصحاب الخبرة القصيرة أعلى من درجة الاحتياج التدريبي لنظرائهم من أصحاب الخبرة الطويلة.

وقامت الشديفات (2003) بدراسة هدفت إلى معرفة الاحتياجات التدريبية لمشرفي التربية الإسلامية من وجهة نظرهم في الأردن، وبيان أثر كل من الخبرة والمؤهل ومكان العمل مشرف في تقدير هذه الاحتياجات. طبقت الدراسة على عينية مكونة من (50) مشرفا من التابعين لوزارة التربية والتعليم في الأردن ، واستخدمت استبانة لجمع المعلومات من أفراد العينة وقد اشتلمت الاستبانة على تسع مجالات هي: التجويد، وتدريس التفسير، وتدريس السيرة النبوية، وتدريس الحديث النبوي، وتدريس الفقه. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك حاجة كبيرة للمشرفين في جميع المجالات الأنفة، كما أظهرت وجود فروق بين متوسطات أداء أفراد الدراسة في المجالات التسع لأفراد العينة ممن لديهم خبرة في الإشراف لسبع سنوات فما دون، حين وجدت فروقاً بين متوسطات أفراد العينة لمجالي التقويم، وتدريس التفسير لصالح أفراد عينة الدراسة ممن لديهم خبرة في الإِشراف التربوي لأكثر من سبع سنوات، ووجود فروق بين متوسطات

أداء أفراد عينة الدراسة لمجالات التخطيط ، وإدارة الصف والتقويم وتدريس التفسير، وتدريس العقيدة الإسلامية لصالح أفراد عينة الدراسة في إقليم الوسط، في حين وجدت فروق بين متوسطات أداء عينة الدراسة لمجالي تدريس الحديث النبوي، وتدريس الفقه لصالح أفراد عينة الدراسة في إقليم الشمال.

وأجرى الحجري (2003) دراسة هدفت إلى معرفة الاحتياجات التدريبية لموجهي مجال الحلقة الأولى ضمن حلقتي التعليم الأساسي في سلطنة عمان، عينة الدراسة مكونة من (41) موجهاً، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات. وأظهرت النتائج أن موجهي مجال الحلقة الأولى ضمن حلقات التعليم الأساسي يحتاجون بدرجة كبيرة للتدريب، وتحتاج القيادات التربوية في حلقة التعليم الأساسي إلى التدريب سواء المؤهلة تأهيلاً عالياً أو عند مستوى البكالوريوس.

أما دراسة بني مصطفى (2004) فقد هدفت إلى بناء برنامج تدريبي لمديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، لتطوير كفاياتهم الإدارية، في ضوء احتياجاتهم التدريبية، فضلاً عن تعرف أثر المسمى الوظيفي (مدير مدرسة، معلم) على تقديرات أفراد العينة، لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للكفايات الإدارية، وقد تكونت عينة الدراسة من (150) مديراً ومديرة (600) معلمٍ ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، واستخدمت الاستبانة اشتملت على أربعة مجالات: الإداري، والفني، والطلبة، والمجتمع المحلي، وأهم ما توصلت إليه الدراسة أن البرامج التدريبية التي تقدم لمديري ومديرات المدارس تعتمد أساساً على الحاجات الحقيقية للمتدربين، وجود (15) كفاية في مجال الشؤون الإدارية بحاجة إلى التطوير، و(15) كفاية في مجال الشؤون الفنية وكذلك (11) كفاية في مجال شؤون الطلبة، أما المجتمع المحلي فهناك (8) كفايات بحاجة إلى تطوير.

وأجرى الشحي (2004) دراسة هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس لعملية التخطيط المدرسي في سلطنة عمان من وجهة نظرهم ونظر مساعديهم ونظر الموجهين الإداريين. وتكونت عينة الدارسة من (298) مديراً ومديرة ومساعداً ومساعدة، و(36) من الموجهيين والموجهات الإداريين. واستخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج منها: أن غالبية المهارات التدريبية الواردة في أداة الدراسة عُدت احتياجات تدريبية بدرجة عالية لمديري المدارس، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة لصالح من خبرتهم من (1−5) سنوات و(6− 10) سنوات بالنسبة للمديرين ومساعديهم، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة بالنسبة للموجهين الإداريين، وأوصت الدراسة بضرورة تأهيل المديرين والمديرات، وعقد دورات تدريبية ائتلافية وإشراكهم في اللقاءات التربوية والمؤتمرات والندوات وذلك للحصول على المؤتمرات والندوات وذلك للحصول على معلومات ومهارات متنوعة في جميع مجالات التخطيط.

وأجرى أبو غزلة (2005) دراسة هدفت إلى بناء برنامج تدريبي لمديري الإدارات في وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة، وتكونت عينة الدراسة من(158) مديرا ، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع العملية التدريبية لمديري الإدارات يفتقر إلى البرامج والخطط التدريبية ، وأن هذه البرامج تعد دون مشاركة الفئات المستهدفة بالتدريب، وأن هناك احتياجات تدريبية لجميع مجالات الدراسة (المهارات الإدراكية، والمهارات الفنية، كفاية المتابعة والتقويم، وكفاية التوجيه والقيادة، وكفاية التخطيط، والمهارات الإنسانية) بدرجة عالية.

أما دراسة شوباش (2005) فقد هدفت إلى بناء خطة تدريبية لتلبية الاحتياجات المختلفة لمديري التربية والتعليم في الأردن. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديريات التابعة لوزارة التربية والتعليم للعام 2004/2003، والتي تتكون من (23) مديرية. ولتحقيق هدف الدراسة طُورت استبانة مكونة من (96) فقرة موزعة على تسعة مجالات، وخلصت الدراسة إلى أن واقع ممارسات مديري التربية والتعليم للكفايات الإدارية والفنية جاءت عالية على كل مجال من مجالات الدراسة، كما دلت على أن مجال عملية صنع القرار استحوذ على أعلى درجة أهمية لمديري التربية والتعليم، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة، كذلك بينت الدراسة واقع الممارسات للكفايات الإدارية والفنية.

وأجرى الصانع (2006) دراسة هدفت الى الكشف عن القوة والقصور في البرامج التدريبية للمشرفين التربويين في دولة الكويت. تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين في المدارس الحكومية في وزارة التربية بدولة الكويت، وقد بلغ عددهم (737) مشرفاً ومشرفة، موزعين على (371) مشرفاً تربوياً و(366) مشرفة تربوية، أما عينة الدراسة فقد تكونت من (181) مشرفاً ومشرفة. ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات. وخلصت الدراسة لجملة من النتائج: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر المشرفين التربويين بجوانب القوة والقصور في البرامج التدريبية تعزى لمتغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الدبلوم، مقابل حملة البكالوريوس فيما يتعلق بمحتوى البرنامج التدريبي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على استجابات أفراد الدراسة تعزى لمتغير الخبرة.

وهدفت دراسة الشعشعي (2006) إلى تعرف الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم ونظر مديري المدارس في محافظة ظفار بسلطنة عمان، وتم مسح شامل لمجتمع

الدراسة والبالغ عدده (256) مشرفاً تربوياً ومديراً، حيث بلغ عدد المشرفين (100) مشرف ومشرفة. وبلغ عدد مديري المدارس (156) مديراً ومديرة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة تكونت من سبعة مجالات. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها ما يلي: أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة الاحتياج التدريبي على جميع المجالات للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم ونظر مديري المدارس جاءت بدرجة مرتفعة، كما بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للاحتياجات التدريبية لدى المشرفين التربويين من وجهة نظرهم ونظر مديري المدارس تعزى لنوعهم الاجتماعي، ومؤهلهم العلمي، وخبرتهم، إذ كانت هذه الفروق لصالح الذكور، والمؤهل العلمي لصالح حملة (الدراسات العليا)، وبالنسبة للخبرة لصالح (11 سن فأكثر). كما أشارت إلى عدم وجود أثر للتفاعل بين النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة في تقديرات المشرفين التربويين لدرجة الاحتياج التدريبي.

أما دراسة العتيبي (2008) فقد هدفت إلى بناء برنامج تدريبي مقترح لرؤساء الأقسام الإدارية للمناطق التعليمية في دولة الكويت في ضوء حاجاتهم التدريبية والاتجاهات الإدارية المعاصرة، وقياس فاعليته وقد تكونت عينة الدراسة من (150) رئيس قسم إداري. واستخدمت ثلاث استبانات، تتعلق بالواقع التدريبي لرؤساء الأقسام الإدارية، والاحتياجات التدريبية لهم، والاستبانة الثالثة استطلاعية لفاعلية البرنامج التدريبي المقترح، وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة: أن هناك احتياجات تدريبية في جميع المجالات، وأن الخطط والبرامج التدريبية المعدة لرؤساء الأقسام الإدارية تتم دون مشاركتهم في الإعداد والتخطيط ، وقد أجمع معظم أفراد عينة الدراسة على أن جميع مفردات مجالات الاحتياجات التدريبية(التخطيط التربوي،المهارات الإنسانية، التوجيه والقيادة، المتابعة والتقويم، المهارات الفنية) ، تشكل حاجات تدريبية متوسطة لهم.

ب–الدراسات الأجنبية:

قامت شيرستا (Shrestha, 1981) بدراسة هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين في نيبال من وجهة نظرهم بغرض تحديد المهارات والأساليب التي يحتاجونها وذلك حتى يتمكنوا من القيام بدورهم الإشرافي، وهدف الدراسة كذلك إلى إعداد برنامج تدريبي يشمل المهارات أو الأساليب اللازمة للمشرفين التربويين وأجريت الدراسة على عينة مكونة من نصف المشرفين التربويين في نيبال، واستخدمت استبانة الاحتياجات التدريبية لجمع المعلومات وتظهر الدراسة العديد من النتائج منها أن المشرفين التربويين يتمتعون بقدر محدود من التدريب المهني وأنهم بحاجة إلى اكتساب مهارات في المجالات الآتية: توفير التسهيلات المادية، وأداء المدرس، والعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، وأن حاجات المشرفين للتدريب كانت عالية وأنه يمكن الاعتماد على توقعات الدور لإعداد برنامج تدريبي بشامل للمشرفين التربويين.

وهدفت دراسة ديجي أكومو (Dejiacomo,1990) إلى تعرف تأثير التدريب باستخدام نظرية التدريس بالممارسة الذي تقدمه أكاديمية نيوجرسي لتطوير التدريس والأداء، على العملية الإشرافية للمشرفين المشاركين. شملت الدارسة عينة من خمسة مشرفين شاركوا في التدريب، وخمسة آخرين لم يشاركوا في التدريب، وتم تحليل سلوك المشرفين في المجموعتين قبل التدريب وبعده، كما أجرى الباحث مقابلات مع المشرفين الذين اشتركوا في التدريب. واتضح من الدراسة أن المشرفين المشاركين في التدريب استخدموا اللغة المهنية التي تعلموها في الأكاديمية أثناء التدريب خلال عملهم، وأن هناك فرقا في سلوك المجموعتين كنتيجة للتدريب.

وأجرى كرمويل (Cromwell, 1991) دراسة هدفت إلى تقييم برنامج تدريب المشرفين المقام في الجامعة الهندية المصمم لتطوير المهارات الإشرافية للمعلمين وذلك لإعدادهم مستقبلا لوظائف الإشراف التربوي، التي ركزت على دراسة المحتوى التدريبي للبرنامج .وقد كانت أهم النتائج ما يلي: إن هذا البرنامج يركز على المهارات اللازمة للمشرف التربوي مثل مهارات الاتصال، واتخاذ القرارات، وإدارة الاجتماعات والتعلم الذاتي. واتباع عدد من الوسائل التدريبية مثل المناقشات، فريق العمل، لعب الأدوار، وإن أهمية هذه البرامج تتمثل في توفير كوادر مؤهلة من المعلمين مصدر جيد للوظائف الإشرافية التربوية مستقبلا.

وقام جيمس (Jeames , 1994) بدراسة هدفت الى تحليل الخبرات التدريبية أثناء الخدمة والحاجة التدريبية في ألاباما، كما هدفت إلى دراسة تصورات المشرفين العاملين الموجهة أثناء الخدمة ومدى الحاجة إلى الأنشطة التدريبية. شملت عينة الدراسة (124) مشرفاً أرسلت لهم الاستبانة بالبريد ،واستعيد منها (78) استبانة فقط. بعد تعبئتها أظهرت النتائج إلى أن 65 % من المشرفين العاملين في الأباما يشاركون في الأنشطة والندوات أثناء الخدمة، خصوصاً التي تركز على القيادة ، وعبر أفراد العينة عن الحاجة إلى الأنشطة ذات العلاقة بالتكنولوجيا والتسوق المالي والعلاقات العامة، وإدارة الإجهاد والتوتر، كما أنهم بحاجة للأنشطة المتعلقة بالدور العام للمشرف.

قام بوردرز ومارجريت(Borders & Margaret, 1994) بدراسة استطلاعية في جامعة مينوسوتا، هدفت إلى الكشف عن معارف المشرفين تحت التدريب ، حيث تم استخدام المقابلة على (9) مشرفين تحت التدريب لاستطلاع تصور المشرف، وأوضحت نتائج الدراسة أن أفكار المشاركين كانت محايدة بشكل أساسي ، كما أشارت النتائج إلى أن المشرفين موضوعين في أرائهم، وليس هناك أحكام مسبقة تحكمهم ، وركز المشاركون على الحالات التي تتطلب

عملاً ديناميكياً للعلاقات ، وينظر المشاركون إلى أن عمل المشرف وواجباته كانت صعبة نوعاً ما.

كذلك أجرى جونز (Johns, 1994) دراسة هدفت إلى تحليل مهام وأساليب المشرف التربوي التي يمارسها في المدارس الابتدائية في ولاية فيرجينيا في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تكونت عينة الدراسة من (174) مشرفاً ومشرفة، واستخدمت الاستبانة لغايات إجراء الدراسة. أظهرت نتائج هذه الدراسة أن مهام وأساليب المشرف التربوي تنحصر في تنظيم التعليم، وتقويم المعلم من خلال حضور الحصص الصفية وإعداد برامج التدريب أثناء الخدمة، وإعداد المواد التعليمية وتطوير المنهاج ونشر المعلومات، كما أظهرت النتائج أن المشرفين التربويين يعتقدون أن من واجباتهم أن يمضوا وقتاً أطول في تنظيم وتقييم التعليم ونشر المعلومات.

وأجرى كيوكيون (kaewkeeyoon ,1996) دراسة هدفت إلى مقارنة مفهوم مشرفي المدارس الابتدائية قادة مناهج على مستوى المقاطعة حول الدور المثالي ، الدور الحقيقي ، وحاجات التدريب لمشرفي مقاطعة سوفا نبرري حيث تم جمع معلومات عن مفهوم المشرف حول الأدوار المثالية والأدوار الحقيقية وحاجات التدريب ، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (20)إداريا و(29)مشرفا و(135)مدير مدرسة تابعين لوزارة التربية والتعليم بتايلاند ، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات من أفراد العينة، ونتج من الدراسة ما يلي: عدم وجود فروق في الاحتياجات التدريبية لمشرفين من وجهة نظر مديري المدارس والمشرفين في إدارة قادة المناهج أو المثالية عند تصنيفهم حسب الجنس ، عدد مساقات الإدارة ، والإشراف في الكلية، وسنوات الخدمة مدير مدرسة وسنوات الخبرة مشرفاً ، إلا أن أدوار المشرفين قادة مناهج تقسم إلى أربعة أدوار وهي : التخطيط ، والتطبيق ، والبحث والمساندة، وأن أهم الاحتياجات

التدريبية للمشرفين هي المهارات الشخصية ، واستراتيجيات الإشراف والتخطيط الاستراتيجي ، والعمليات المنهجية والذكاء المتعدد ، والتقويم المنهجي ، ومهارات الاتصال.

وقام بفاو (Pfau, 1997) بدراسة هدفت الى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في أوغندا، وتكونت عينة الدراسة من (47) مديراً واستخدم استبانة مكونة(155) فقرة أو مهمة من مهام مدير المدرسة مقسمة إلى ثلاثة عشر مجالا وفي الإدارة العامة إدارة الموظفين، تنمية وتطوير العاملين، الإدارة المالية، إدارة سجلات المدرسة، إدارة تطوير المناهج، التسهيلات المدرسية، المهام المرتبطة بالطلاب، مهام أخري لمدير المدرسة. وكانت النتيجة الرئيسة التي توصلت إليها هذه الدراسة هي أن جميع المهام والمجالات المذكورة اعتبرت احتياجات تدريبية مهمة لمديري المدارس.

وأجرى فادلاك (Vidlak,2002) دراسة هدفت إلى معرفة دور كل من التدريب والخبرة في تطوير الإشراف الفني في بريطانيا، وتكونت عينة الدراسة من (99) مشرفا فنيا واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، وأظهرت نتائج الدراسة أن المشرفين الفنيين الذين تم تدريبيهم في برنامج تدريبي معد خصيصا حصلوا على درجات أعلى من زملائهم ممن لم يخضعوا لمثل هذا التدريب، كذلك أظهرت نتائج الدراسة أن الخبرة الإشرافية قد لا تؤدي بالضرورة إلى مستويات أعلى من التطور الإشرافي.

وأجرت جمعية بلنكن للتكنولوجيا وجامعة ماستد ولندهومن وحوتبرغ (2003) دراسة هدفت إلى الكشف عن مفهوم معايير اختيار الموجه التربوي المتخرج حديثاً وتطوير هذا المعنى. وقد تكونت عينة الدراسة من (200) مشرفاً ومشرفة، وتم استخدام الاستبانة لغايات إجراء الدراسة، بينت هذه الدراسة أن السياسة التي تتبع لتدريب المشرفين لاحترام العملية التعليمية، ويجب على من يعطي الدورة للمتدربين الجدد أن يكون مشرفاً يمتلك الخبرة الكافية

لنفل خبرته للمتدربين الجدد. أجريت أول عملية تدريبية لعشرين معلماً لمحاور عدة، وكان اللقاء خارج الجامعة لمدة نصف يوم، وهذا التدريب يعقد خمس مرات في فصل الخريف. وأوصت الدراسة بتعزيز وعي المرء لوظيفة التوجيه، وتطوير كفاءته المهنية وتزوده بالمواد اللازمة لتخطيط وتقييم الإشراف لتعزيز معرفتهم بالمهارات الأساسية، و تدريب المشرفين حتى يكونوا مشرفين تربويين واثقين بأنفسهم قادرين على التخطيط وتقييم الخطط وتنفيذها بشكل فعال. واعتبرت الدراسة أن وجود معايير لاختيار الموجهين تعد ميزة إضافية للمشرفين المتخرجين حديثاً للبحث عن وظيفة الموجه التربوي كما عُدت الهدف من هذه الدورات هو الوصول إلى مشرفين تربويين يتسمون بالمعايير المطلوبة لاختيار الموجه التربوي.

وهدفت دراسة أيفيز ورولي (Ives& Rowley, 2005) إلى بيان تطوير طرق الإشراف عند مجموعة من الموجهين، تكونت عينة الدراسة من (21) من المشرفين الذين يحملون درجة الدكتوراة و(12) من الطلاب الذين يدرسون الإشراف في أستراليا. تم جمع البيانات عن طريق مقابلات، حيث أجريت مقابلات منفصلة بين الطلاب والمشرفين الذين يحملون درجة الدكتوراه في الإشراف والذين يشرفون على تدريس الطلاب الذين تم اختيارهم عينة للدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن الطلاب أبدو ارتياحهم إلى طرق التدريس المقدمة والطرق التدريسية التي أسهمت في زيادة كفاءتهم التوجيهية، في حين بيّن المشرفون أن اختيار الموجه للبدء بالعملية التوجيهية تتم من خلال قدرة المشرف التربوي على اختيار المواضيع التي تقترن بالعملية الإشرافية، ووجود الخبرة التربوية والقدرة على تطوير علاقات عمل جيدة بين الموجهين والمعلمين، وإحراز التقدم الواضح في المجالات الأخرى للعملية التوجيهية، كما بين هؤلاء الموجهون أن هذه القدرات تقترن في أغلب الأحيان بالموجهين من ذوي الخبرة، كما أظهرت النتائج أن هناك عدة مشكلات يمكن أن تعيق الاستمرارية في العملية التوجيهية.

وأجرى تامارا وكارول (Tamara& Carol, 2008) دراسة هدفت إلى استكشاف طرق تدريب المشرفين في لندن، وتناولت الدراسة على المجالات التالية: العلاقات الإشرافية، والقوة والسلطة في الإشراف، المشاكل المعلقة بالتواصل. وتم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات، وطبقت الدراسة على (77) متدربا، وأشتمل أسلوب التدريب على: محاضرات، وقراءات مختارة، وأشرطة فيديو، ولعب أدوار، والنقاشات المتعلقة بمواد مقترحة من المشاركين أنفسهم. وتم تصميم الدراسة على شقين، الأول :تحليل المعلومات الثانوية تم جمعها مسبقا قبل الدورة التدريبية وبعدها، الثاني: استفتاءات متابعة للمشاركين خلال المدة لتحديد الآلية التي يستخدمون فيها المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها أثناء التدريب، من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: وجود فروق بين أداء المشرفين الذين التحقوا بالدورة التدريبية أفضل من نظرائهم الذين لم يلتحقوا بالبرنامج التدريبي، وأيضا هناك فروق في الدافعية لدى المشرفين نحو تحسن الأداء.

وقام دارسي وآخرون (Darcy, et. al., 2008) بدراسة هدفت إلى معرفة كيفية استخدام التدريب الإشرافي والخبرات الإشرافية في إيجاد طرق هادفة للتأثير في عملية تطوير المشرفين الفنيين، وعرضت الدراسة العديد من وجهات النظر التي ناقشت مراحل تطور الموجهين الفنيين، وأوضحت الدراسة أن العديد من الولايات (نيويورك والأباما ومسسيسيبي) تشترط التدريب الإشرافي للموجهين الفنيين. وتوصلت الدراسة إلى أن تحقيق جودة الإشراف يتحقق بالاهتمام بالتدريب التطويري وتزويد المشرفين بالمهارات اللازمة تبعا لحاجاتهم التدريبية، وقد استخدم مؤلفو هذه الدراسة أساليب متعددة في كيفية عملية التدريب مثل: ورش العمل المحلية والعالمية.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

في ضوء مراجعة محتوى الدراسات السابقة، العربية والأجنبية، التي اطلعت عليها الباحثة والمتعلقة بمتغيرات الدراسة، يمكن ملاحظة الأمور الآتية:

1. اتفقت الدراسات السابقة على ضرورة إثراء خبرات الموجهين الفنيين وإكسابهم المهارات اللازمة، والعمل على رفع مستوى أداء المشرفين من خلال تنمية قدراتهم الإشرافية ، وعقد دورات تدريبية على المهارات والتقنيات ، ووجود حاجات تدريبية للمشرفين التربويين تعزى لبعض المتغيرات كالخبرة والمؤهل العلمي، كذلك وجود حاجات تدريبية في جميع المجالات بدرجة كبيرة ، كما أوصت الدراسات بعقد دورة تدريبية للمشرفين والتركيز على الاحتياجات التدريبية عند بناء البرامج التدريبية، ومراعاة مشكلات ضعف برامج التدريب التي تعقد للمشرفين التربويين.

2. أجريت بعض الدراسات السابقة حول الاحتياجات التدريبية، وتوصلت إلى وجود حاجات تدريبية للمشرفين التربويين للكفايات المستهدفة من الدراسة، مثل دراسات (الخطيب، 1995، أبو ناصر، 1995، بطاينة، 1996، السريحين، 2002، الشحي، 2004، شوباش 2005، الشعشعي ،2006، Shrestha, 1981، kaewkeeyoon,1996 ، Pfau 1997).

3. أجريت بعض الدراسات حول تقويم البرامج التدريبية مثل دراسة(موسى، 1995) **أي** أن البرامج توفر للمتدربين الخصائص الفنية.

4. كما أجريت دراسة حول بيان تطوير طرق الإشراف عند مجموعة من الموجهين مثل دراسة **(Ives & Rowley, 2005)** .

5. وأجريت دراسات حول التنمية المهنية للمشرفين التربويين كدراسة (جمعية بلنكن للتكنولوجيا وجامعة ماستد ولندهومن وحوتبرغ ،2003، Jeames , 1994) أن المشرفين بحاجة امتلاك مهارات الأنشطة المتعلقة بالدور العام للمشرف.

6. دراسات أجريت حول تصميم برامج تدريبية مثل دراسة كل من (Dejiacomo, 2002) Borders&Margaret,1994, Vidlak, Jeames,1994, 1999,

7. اتفقت هذه الدراسات على وجود أثر التدريب بين أداء المجموعات التي أخذت التدريب والتي لم تأخذه.

8. واتفقت هذه الدراسات أيضا في هدفها الأساسي وهو بناء برنامج تدريبي، كما أنها اتفقت معها في أنها استخدمت المنهج الوصفي في إجراءاتها وفي الأساليب الإحصائية، التي استخدمت.

وترى الباحثة أن دراستها الحالية تتفق مع بعض هذه الدراسات السابقة التي أمكن الاطلاع عليها في أنها تسعى إلى تحديد الاحتياجات التدريبية، عدا عن محاولتها بناء برنامج تدريبي لتطوير مهارات الموجهين الفنيين في دولة الكويت.

كما ترى الباحثة أن دراستها الحالية تختلف عن الدراسات السابقة **في:**

1. إنها ربما تكون الدراسة الأولى حسب علم الباحثة التي تبحث في الواقع التدريبي للموجهين الفنيين واحتياجاتهم التدريبية في ضوء الاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي في دولة الكويت.

2. كما أنها تقدم برنامجا تدريبيا للموجهين الفنيين قائما على الاحتياجات التدريبية، يأخذ في الاعتبار مجالات متعددة في التوجيه الفني، يشمل التخطيط التربوي، والقيادة

والتوجيه الفني، والتدريب الفعال، والتقويم والمتابعة، والتواصل الإنساني مع الآخرين، والبحث والدراسات، وأخيرا المناهج الدراسية.

3. كما أنها ركزت على تناول فئات الموجهين الفنيين في وزارة التربية في دولة الكويت.

4. وأنها تختلف في منهجية إجراءات الدراسة، والبيئة الجغرافية، والكوادر البشرية والزمانية والمكانية.

5. كما أنها صممت البرنامج التدريبي بناء على الاحتياجات التدريبية النابعة من الواقع التدريبي للموجهين الفنيين في دولة الكويت.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، وطريقة اختيارها، والأدوات التي استخدمت فيها لجمع البيانات، وإجراءات بنائها أو تطويرها، والخطوات اللازمة للتأكد من صدق الأدوات، وثباتها، والإجراءات التطبيقية، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة بيانات الدراسة، وذلك على النحو الآتية:

منهج الدراسة :

تحقيقا لهدف الدراسة استخدم المنهج الوصفي المسحي التطويري، فقد تم الاعتماد على مسارين: الأول نظري، والثاني ميداني. إذ استخدم في المسار النظري المسح المكتبي، من خلال إطلاع الباحثة على الكتب والمراجع والمصادر، والدراسات المتوافرة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، وذلك لبناء الخلفية النظرية لموضوع الدراسة. أما المسار الميداني فقد تم استخدام أداتين لجمع البيانات اللازمة حول متغيرات الدراسة، والعمل على تحليل هذه البيانات إحصائيا للوصول إلى إجابات منطقية وموضوعية تتعلق بأسئلة الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموجهين الفنيين العاملين في وزارة التربية في دولة الكويت والبالغ عددهم (739) موجهاً وموجهة، حسب إحصائيات وزارة التربية للعام الدراسي 2008–2009، يعملون في (6) مناطق تعليمية موزعة على محافظات الكويت الستة، وهي: الأحمدي، ومبارك الكبير، وحولي، والفروانية، والعاصمة، والجهراء.

ويبين جدول (1) توزع أفراد مجتمع الدراسة حسب المنطقة التعليمية :

جدول (1)

توزع أفراد مجتمع الدراسة حسب االمنطقة التعليمية

المنطقة التعليمية	**العدد**
العاصمة	124
الأحمدي	149
مبارك الكبير	106
حولي	118
الفروانية	130
الجهراء	112
المجموع	**739**

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية، وبواقع 50% من مجتمع الدراسة، حيث بلغت عينة الدراسة (369) موجها فنيا، وبسبب متابعة الباحثة الحثيثه مع جميع أفراد عينة الدراسة من الموجهين الفنيين في المناطق التعليمية المدروسة، فقد تم استرداد (350) استبانة مكتملة البيانات. و يوضح الجدول (2) توزع أفراد عينة الدراسة حسب المنطقة التعليمية:

جدول (2)

توزع أفراد عينة الدراسة حسب المنطقة التعليمية

المنطقة التعليمية	العدد
العاصمة	60
الأحمدي	65
مبارك الكبير	51
حولي	53
الفروانية	57
الجهراء	64
المجموع	**350**

أداتا الدراسة:

من أجل تحقيق هدف الدراسة، طورت الباحثة أداتين، وعلى النحو الآتي:

الأداة الأولى: استبانة الكشف عن الواقع التدريبي الحالي للموجهين الفنيين في وزارة التربية بدولة الكويت.

وهي عبارة عن استبانة، تم تطويرها بعد الرجوع إلى الدراسات السابقة (أبو غزلة2005، والعتيبي2008) والأدب النظري، واشتملت هذه الأداة على (11) مجالا، وتتركز المجالات حول (الخطط التدريبية، والأهداف التدريبية، ودرجة وضوحها، ومصادرتحديد الاحتياجات التدريبية، والموضوعات والأنشطة التدريبية، ونوع البرامج التدريبية، والخصائص النفسية للمتدربين،

والمستوى الأكاديمي والتطبيقي للكوادر البشرية في إدارة التدريب والتطوير، وأساليب التدريب، وأماكن تنفيذ التدريب ، وأساليب تقويم المتدربين، ونتاجات التدريب. وبلغ عدد فقرات هذه الأداة (55) فقرة، فضلاً عن خمسة أسئلة من النوع المفتوح، للكشف عن البرامج التدريبية، والنشاطات التدريبية التي التحق بها الموجهون الفنيون، وأبرز الجوانب الإيجابية والسلبية فيها، والمقترحات لتطوير البرامج التدريبية للموجهين الفنيين. وكانت الإجابة عن فقرات الاستبانة تتكون من إجابة أحادية تتكون من (5) مستويات تقيس درجة توافر عناصر هذه المجالات، وفقا لمقياس ليكرت (كبيرة جدا، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جدا)، وأعطيت أوزان لهذه الدرجات تراوحت ما بين (5-1) بحيث يشير رقم (5) إلى توافرها بدرجة كبيرة جدا، ورقم (1) إلى توافرها بدرجة قليلة جدا، كما هي في ملحق (1) الذي يوضح أداة الدراسة بصيغتها الأولية.

الأداة الثانية: أداة تحديد الاحتياجات التدريبية للموجهين الفنيين في وزارة التربية في دولة الكويت في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي.

1. وهي عبارة عن استبانة، تم تطويرها بعد الرجوع إلى الدراسات السابقة ذات الصلة من هذه الدراسات (الخطيب، 1995، أبو ناصر، 1995، بطاينة، 1996، السريحين، 2002، الشحي، 2004، شوباش 2005، الشعشعي، 2006، Shrestha, 1981، kaewkeeyoon، Pfau 1997,).

وكذلك الأدب النظري، وبالرجوع إلى مهام الموجه الفني التي تم تحديدها من وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت، كما استنارت الباحثة بآراء بعض المسؤولين والمعنيين بالعملية التربوية. وتضمنت استبانة الاحتياجات التدريبية للموجهين الفنيين سبعة مجالات، وهي: مجال القيادة والتوجيه الفني، ومجال التخطيط التربوي، ومجال التدريب الفعال، ومجال التقويم

والمتابعة، ومجال التواصل الإنساني مع الآخرين، ومجال البحث والدراسات، مجال المناهج الدراسية. وبلغ عدد فقرات هذه الاستبانة (73) فقرة، إضافة إلى سؤالين من النوع المفتوح، بغية تحديد الاحتياجات والمهارات الفنية والإدارية التي تشكل احتياجات حقيقية للموجهين الفنيين، والتي لم يرد ذكرها بالاستبانة ومدى أهميتها، وأهداف التوجيه التي يسعون لتحقيقيها من خلال الدورات التدريبية.

وقد روعي في تصميم هذه الاستبانة، ومن أجل الإجابة عن فقراتها، إدراج خمسة بدائل للاجابة، تقيس درجة الاحتياجات التدريبية للمهارات والمهام الفنية والإدارية للموجهين الفنيين، وفقا لمقياس ليكرت (كبيرة جدا، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جدا)، وأعطيت أوزان لهذه الدرجات تراوحت بين(5–1) بحيث يشير رقم(5) إلى احتياجات كبيرة جدا، ورقم (1) إلى احتياجات قليلة جدا. والملحق رقم (2) يوضح أداة الدراسة الثانية بصيغتها الأولية.

صدق الأداتين:

للتحقق من صدق اداتي الدراسة، فقد تم عرضهما على لجنة من المحكمين والمختصين، تألفت من (15) محكما، من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية في الجامعات الأردنية، وجامعة الكويت، وعدد من الموجهين الفنيين في وزارة التربية الكويتية، كما هو موضح في الملحق رقم (5)، وذلك للحكم على مدى انتماء الفقرات للمجالات التي تم تحديدها، وكذلك للحكم على درجة مناسبة الفقرة من حيث صياغتها بنائيا ولغويا. وبعد الأخذ بآراء المحكمين، اختيرت الفقرات التي تم الإجماع عليها، وعدلت الفقرات التي اقترح تعديلها وإعادة صياغتها، وقد أخذ بالفقرات التي حصلت على موافقة 80% فأكثر من المحكمين، وأصبح عدد الفقرات في صورتها النهائية (55) فقرة موزعة على (11) مجالا في الأداة الأولى الخاصة بدراسة واقع العملية التدريبية للموجهين الفنيين إضافة إلى خمسة أسئلة من النوع مفتوح الإجابة، و(73)

فقرة موزعة على (7) مجالات في الأداة الثانية والخاصة بالاحتياجات التدريبية، وسؤالين من النوع مفتوح الإجابة. ويوضح الملحق (3) و (4) أداتي الدراسة بصيغتهما النهائية.

ثبات الأداتين:

تحققت الباحثة من ثبات الأداتين، وذلك على النحو الآتي:

ثبات الأداة الأولى: استبانة الكشف عن الواقع التدريبي الحالي للموجهين الفنيين في وزارة التربية بدولة الكويت.

للتأكد من ثبات أداة الدراسة الأولى، استخدمت الباحثة طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest)، وذلك بتطبيق الاستبانة، وإعادة تطبيقها بعد أسبوعين على مجموعة مكونة من (25) فردا من خارج عينة الدراسة، ومن ثم حساب معامل ثبات الاستقراء، ارتباط (بيرسون) بين تقديراتهم في المرتين على استبانة الواقع التدريبي ككل، وقد بلغ معامل الارتباط (0.94). كما جرى استخراج معامل الاتساق الداخلي لمجالات أداة الدراسة، والجدول (3) يبين ثبات الأداة ومعامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا للمجالات في الاستبانة الأولى:

جدول (3)

ثبات استبانة الواقع التدريبي بمعامل ثبات الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا ومعامل الاستقراء للمجالات

عدد الفقرات	المجال	معامل ثبات الاستقراء	معامل ثبات الاتساق الداخلي
5	1- الخطط التدريبية .	0.88	0.82
5	2- الأهداف التدريبية ودرجة وضوحها.	0.89	0.95
5	3-مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية	0.94	0.85
7	4-الموضوعات والأنشطة التدريبية	0.91	0.95
4	5-نوع البرامج التدريبية	0.91	0.93
4	6-الخصائص النفسية للمتدربين	0.92	0.96
5	7- المستوى الأكاديمي والتطبيقي للكوادر البشرية في إدارة التدريب	0.95	0.91
4	8- أساليب التدريب	0.83	0.92
5	9-أماكن تنفيذ التدريب	0.95	0.95
6	10-أساليب تقويم المتدربين	0.90	0.89
5	11- نتاجات التدريب	0.92	0.96
55	**الأداة ككل**	**0.94**	

ثبات الأداة الثانية: أداة تحديد الاحتياجات التدريبية للموجهين الفنيين في وزارة التربية في دولة الكويت في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي.

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة الثانية بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق الاستبانة، وإعادة تطبيقها بعد أسبوعين على مجموعة مكونة من (25) فردا من خارج عينة الدراسة، ومن ثم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين على استبانة الاحتياجات ككل، فكان معامل الارتباط (0.92). كما تم استخراج معامل الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ الفا. والجدول (4) يبين ثبات الأداة ومعامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا:

جدول (4)

معاملات ثبات أداة الدراسة الثانية؛ الاحتياجات التدريبية

عدد الفقرات	المجال	معامل ثبات الاستقراء	معامل ثبات الاتساق الداخلي
10	1-القيادة والتوجيه	0.82	0.80
10	2-التخطيط التربوي.	0.74	0.87
10	3-التدريب الفعال .	0.80	0.82
11	4-التقويم والمتابعة	0.80	0.83
11	5-التواصل الإنساني مع الآخرين.	0.89	0.90
10	6- البحث والدراسات	0.74	0.74
11	7-المناهج المدرسية.	0.71	0.71
73	**الأداة ككل**	**0.92**	

إجراءات الدراسة:

سارت إجراءات الدراسة ضمن المراحل التالية:

- **المرحلة الأولى (إعداد الخلفية النظرية للدراسة):** وشملت هذه المرحلة مراجعة الأدب النظري والدراسات التربوية المتعلقة بالتوجيه والتدريب، والاحتياجات التدريبية، والبرنامج التدريبي المقترح، وأهم النماذج العالمية والعربية المستخدمة في بناء وتصميم البرامج التدريبية. كما شملت عناصر البرنامج من حيث:(اسم البرنامج التدريبي وسماته ومواصفاته، ومصادر التمويل والميزانية اللازمة لتنفيذ البرنامج، بالإضافة إلى وقت تنفيذ التدريب ومكانه ، والاتجاهات المعاصرة المرتبطة بالتدريب). كما تم تصميم أداتي الدراسة والتأكد من صدقهما وثباتهما، والحصول على الكتب الرسمية من الجامعة والوزارة لتطبيق أدوات الدراسة على عينة الدراسة من الموجهين الفنيين في وزارة التربية والتعليم الكويتية في الميدان كما هي في الملحق (9) والملحق(10).
- **المرحلة الثانية (دراسة الواقع التدريبي والاحتياجات التدريبية للموجهين الفنيين في وزارة التربية):** وشملت هذه المرحلة جمع معلومات عن الواقع التدريبي للموجهين الفنيين وعن الاحتياجات التدريبية لأفراد عينة الدراسة من خلال تطبيق أداتي الدراسة الأولى والثانية (الواقع التدريبي والاحتياجات التدريبية للموجهين الفنيين) وتحليلهما. وقد اشملت الأداتان على عناصر العملية التدريبية التي نفذت للموجهين الفنيين والاحتياجات التدريبية لهم. تم ذلك بزيارة جميع أفراد العينة أو مقابلة من الموجهين الفنيين في المنطقة التعليمية والميدان في مواقع عملهم أو في أثناء حضورهم الاجتماعات الفنية التي تعقد في المناطق التعليمية، وتوزيع الأداة عليهم وتوضيحها لهم إن لزم الأمر، كما تم تحديد آلية استلام الاستجابات من جميع أفراد عينة الدراسة، حيث اعتمدت الزيارة،

والاستعانة ببعض الأصدقاء لاستلام الاستبانات، وذلك خلال شهري 5 و6 /2009، وأثمرت هذه الوسائل في استعادة (350) استبانة من أصل (369). وتم تفريغ الاستبانات وإجراء المعالجة الإحصائية لها وفق الأساليب المناسبة، كما تم تحليل الأداة الأولى والثانية والخاصة بمجالات واقع العملية التدريبية للموجهين الفنيين، والاحتياجات التدريبية، وفق الأساليب الإحصائية الواردة في أساليب المعالجة الإحصائية.

- **المرحلة الثالثة (بناء البرنامج التدريبي):** وشملت هذه المرحلة بناء البرنامج التدريبي، وفق الاحتياجات التدريبية للموجهين الفنيين بجميع عناصر البرنامج التدريبي، والاطلاع على الاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي والمرتبطة بالتدريب.
- **المرحلة الرابعة: تقويم درجة ملاءمة البرنامج التدريبي المقترح:** وشملت هذه المرحلة تقويم درجة ملاءمة البرنامج التدريبي المقترح من وجهة نظر خبراء تربويين ثقاة، لتحديد مدى ملاءمة البرنامج التدريبي المقترح.

وقد اعتمدت الباحثة على المتوسطات الحسابية التالية للحكم على مدى توافر مجالات العملية التدريبية المنفذة لهم بدرجة تتناسب مع المهام المنوطة بهم، وذلك باستخدام نظام الفقرات من (1-5) وبطول فقرة مقدارها (واحد) على النحو الآتي:

1. المتوسط الحسابي من 2-2.99 المجال متوافر بدرجة قليلة.
2. المتوسط الحسابي من 3-3.99 المجال متوافر بدرجة متوسطة.
3. المتوسط الحسابي من 4-فما فوق المجال متوافر بدرجة عالية.

كما استخدمت الباحثة في فصل عرض نتائج الدراسة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة توافر المجال، فضلاً عن إلى إجابات الأسئلة المفتوحة. وأما التفسير فتناول درجة توافر المجال من حيث المتوسط الحسابي له، إضافة إلى إجابات الأسئلة المفتوحة، وتم اعتماد جميع المتوسطات الحسابية لتوافر عناصر العملية التدريبية بشكل لا تحتاج فيه إلى التطوير من (3.99) فما فوق.

أما بالنسبة للأداة الثانية والمتعلقة بالاحتياجات التدريبية فقد اعتمدت الباحثة تقسيم مستويات المقاييس الثلاثة إلى ثلاثة مستويات: قليلة، متوسطة، كبيرة. تم حساب مدى كل مستوى من هذه المستويات الثلاثة وفق المعادلة الآتية:

$$\text{مدى المستوى} = \frac{\text{عدد بدائل الإجابة}}{\text{عدد المستويات المعتمدة}} = \frac{5}{3} = 1.66$$

وبذلك يكون مدى كل مستوى على النحو التالية :

- المستوى القليل : 1.66 فأقل.
- المستوى المتوسط: 1.67−(1.66+1.67)

  3.33 − 1.67
- المستوى المرتفع: أكثر من 3.33

المعالجة الإحصائية :

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي المسحي التطويري في تحليل الوضع الراهن لمشكلة الدراسة، والمتعلقة بتدريب الموجهين الفنيين في وزارة التربية والتعليم الكويتية، وبناء برنامج تدريبي لهم

باستخدام المعلومات الكمية والوصفية التي تم جمعها، وأدت إلى فهم طبيعة المشكلة الدراسية وكشف الغموض المحيط بها، والذي أدى بدوره إلى بناء برنامج تدريبي، والكشف عن المزيد من المشكلات التي تحتاج إلى دراسة. وبعد جمع البيانات وتفريغ الاستبانات، تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات بواسطة برنامج(SPSS) وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة على النحو الآتية:

1- **للإجابة عن السؤال الأول:**ما الواقع التدريبي للموجهين الفنيين في دولة الكويت من وجهة نظرهم؟ استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2- للإجابة عن السؤال الثاني: ما الاحتياجات التدريبية اللازمة لتطوير مهارات الموجهين الفنيين في دولة الكويت في ضوء حاجاتهم التدريبية والاتجاهات المعاصرة من وجهة نظرهم؟ استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .

3- **للإجابة عن السؤال الثالث:** ما البرنامج التدريبي المقترح لتطوير مهارات الموجهين الفنيين في دولة الكويت في ضوء احتياجاتهم التدريبية والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي؟ تم استخدام المنهج التحليلي التركيبي لبناء البرامج التدريبية اعتمادا على السؤال الأول والثاني.

4- للإجابة عن السؤال الرابع: ما مدى ملاءمة البرنامج المقترح لتطوير مهارات الموجهين الفنيين في دولة الكويت من وجهة نظر الخبراء الثقاة؟ استخدمت الباحثة النسب المئوية والتكرارات لإجابات أفراد العينة.

إجراءات بناء البرنامج التدريبي:

تمت إجراءات بناء البرنامج التدريبي للموجهين الفنيين في وزارة التربية الكويتية في ضوء الاحتياجات التدريبية، والإطلاع على الاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي التي تم تحديدها في الفصل الثاني، وتتمثل الإجراءات في الآتي:

1- الصيغة الأولية للبرنامج التدريبي:

اعتمدت الباحثة في إعداد الصيغة الأولية لمفردات وموضوعات، وعناصر البرنامج التدريبي على بعض المصادر والبحوث التي تناولت بناء البرامج التدريبية والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي، وبما يعزز الاحتياجات التدريبية التي أظهرتها نتائج الدراسة الميدانية من واقع إستجابات أفراد عينة الدراسة.

2- صدق البرنامج التدريبي:

بعد أن توصلت الباحثة إلى صياغة (25) موضوعاً و(60) مفردة، وزعت على (17) مجالا تحتوي على مجموعة من الفعاليات التدريبية. تم استطلاع آراء بعض الخبراء في الإدارة التربوية والتدريب في جامعة الكويت والجامعات الأردنية ، والمؤسسات المعنية بالتدريب، والذين بلغ عددهم (12) خبيراً ومحكماً الملحق (6) ، وفي ضوء ذلك وبعد الأخذ بآراء الخبراء وملحوظاتهم أعدت على شكل استبانة تضمنت بالإضافة إلى محتوى التدريب الذي كشفت عنه الأداة الثانية، عناصر البرنامج التدريبي التي استمدتها الباحثة من الأدب النظري المتعلق ببناء البرامج التدريبية والذي تمت الإشارة إليه في الفصل الثاني من الدراسة، والإطلاع على الاتجاهات االمعاصرة المرتبطة بالتدريب، وذلك للتحقق من درجة مدى ملاءمة البرنامج المقترح لتدريب الموجهين الفنيين، ويظهر البرنامج في صيغته الأولية في الملحق (7)، وفي ضوء إجابات أفراد اللجنة من الخبراء الثقاة على فقرات الإستبانة الثالثة والسؤال المفتوح، والأسئلة المحددة الإجابة للتأكد من درجة ملاءمة البرنامج التدريبي في صيغته الأولية، وفي ضوء آراء الخبراء وملاحظاتهم ، وأجرت الباحثة التعديلات المناسبة، وصمم البرنامج في صيغته النهائية.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال أدوات جمع البيانات، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة.

أولاً- نتائج الإجابة عن السؤال الأول: ما الواقع التدريبي للموجهين الفنيين في دولة الكويت من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الواقع التدريبي للموجهين الفنيين في دولة الكويت والجدول (5) يبين ذلك.

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجالات "الواقع التدريبي للموجهين الفنيين" مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي.

الرقم	مجالات الواقع التدريبي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
9	أماكن تنفيذ التدريب	3.28	0.90	1	متوسطة
7	المستوى الأكاديمي والتطبيقي للكوادر البشرية في إدارة التدريب والتطوير.	3.26	0.82	2	متوسطة
11	نتاجات التدريب	3.10	0.80	3	متوسطة
3	مصادر تحدد الاحتياجات التدريبية	3.8	0.78	4	متوسطة
6	الخصائص النفسية للمتدربين	3.5	0.90	5	متوسطة
1	الخطط التدريبية	3.01	0.77	6	متوسطة
2	الأهداف التدريبية ودرجة وضوحها	2.83	0.78	7	قليلة
5	نوع البرامج التدريبية	2.76	0.80	8	قليلة
8	أساليب التدريب	2.73	0.81	9	قليلة
4	الموضوعات والأنشطة والتدريبية	2.70	0.79	10	قليلة
10	أساليب تقويم المتدربين	2.50	0.88	11	قليلة
الكلــــــــــــــي		**2.93**	**0.65**	**قليلة**	

يتضح من الجدول (5) أن مجال (أماكن تنفيذ التدريب) جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.28 وانحراف معياري (0.90) مما يشير إلى درجة متوسطة، كما جاء المجال (المستوى الأكاديمي والتطبيقي للكوادر البشرية في إدارة التطوير والتدريب) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.26 وانحراف معياري (0.82) مما يشير إلى درجة متوسطة ، كما جاء في المرتبة الثالثة: نتاجات التدريب بمتوسط حسابي مقدره (3.10) وبانحراف معياري مقداره (0.80) مما يشير إلى درجة متوسطة ، وجاء في المرتبة الرابعة: مصادر تحدد الاحتياجات التدريبية بمتوسط حسابي (3.8) وانحراف معياري (0.78)، وجاء في المرتبة الخامسة: الخصائص النفسية للمتدربين، بمتوسط حسابي (3.5) وانحراف معياري (0.90)، وجاء في المرتبة السادسة: الخطط التدريبية بمتوسط حسابي (3.01) وانحراف معياري (0.77)، وجاء في المرتبة السابعة: الأهداف التدريبية ودرجة وضوحها بمتوسط حسابي (2.83) وانحراف معياري (0.78)، وجاء في المرتبة الثامنة: نوع البرامج التدريبية بمتوسط حسابي (2.76) وانحراف معياري (0.80)، وجاء في المرتبة التاسعة: أساليب التدريب بمتوسط حسابي (2.73) وانحراف معياري (0.81)، وجاء في المرتبة العاشرة: الموضوعات والأنشطة التدريبية بمتوسط حسابي (2.70) وانحراف معياري (0.79)، وجاء في المرتبة الحادية عشر: أساليب تقويم المتدربين بمتوسط حسابي (2.50) وانحراف معياري (0.88).

وفيما يتعلق بفقرات كل مجال ، فقد جاءت النتائج على النحو الآتي:

1. مجال الخطط التدريبية:

يوضح الجدول (6) نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على فقرات مجال(الخطط التدريبية) مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الفقرة
1	تعد الخطة الإستراتيجية إعداداً متوافقاً مع خطط التنمية الوطنية.	3.20	0.93	1	متوسطة
2	تعد الخطة وفقا لحاجات المتدربين .	3.13	0.94	2	متوسطة
3	تعد الخطة من قبل مختصين في قطاع التدريب.	3.10	0 . 91	3	متوسطة
4	تعد الخطة بالتعاون مع جهات تربوية خارجية متخصصة	2.81	0 .98	4	قليلة
5	تعد الخطة من قبل متخصصين في كلية التربية في جامعة الكويت، وكلية التربية للتعليم التطبيقي	2.80	0 .96	5	قليلة
الكلـــي		**3.01**	**0.77**	**متوسطة**	

يتضح من الجدول (6) أن الفقرة الأولى (تعد الخطة الاستراتيجية إعدادا متوافقا مع خطط التنمية الوطنية) قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.20 وانحراف معياري 0.93 بدرجة متوسطة، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (تعد الخطة من قبل متخصصين في كلية التربية في جامعة الكويت وكلية التربية للتعليم التطبيقي) بمتوسط حسابي 2.80 وانحراف

معياري 0.96 ، وأن المتوسط الكلي لفقرات هذا المجال بلغ 3.01 والانحراف المعياري 0.77، وهذا يعني أن مستوى هذا المجال كان متوسطا.

2-مجال الأهداف التدريبية ودرجة وضوحها:

يوضح الجدول (7) نتائج استجابات أفراد الدراسة على فقرات هذا المجال.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال (الأهداف التدريبية ودرجة وضوحها) مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الفقرة
6	الأهداف التدريبية واضحة بدرجة جيدة لدى الجهات المعنية بالتدريب.	2.92	.86	1	قليلة
8	الأهداف واضحة لدى المدربين.	2.91	.90	2	قليلة
5	تلتزم الجهات المنفذة للتدريب بالأهداف التدريبية.	2.87	.89	3	قليلة
7	تشتمل الخطة التدريبية على فعاليات وأنشطة شاملة	2.77	.84	4	قليلة
9	الأهداف واضحة لدى المتدربين.	2.75	.84	5	قليلة
	الكلي	**2.83**	**0.78**	**قليلة**	

يتضح من الجدول (7) أن الفقرة 6 (الأهداف التدريبية واضحة بدرجة جيدة لدى الجهات المعنية بالتدريب) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.92 وانحراف معياري 0.86، كما جاءت الفقرة 9 (الأهداف واضحة لدى المتدربين) جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.75 وانحراف معياري 0.84 أن المتوسط الكلي لفقرات هذا المجال بلغ المتوسط الحسابي 2.83 والانحراف المعياري 0.78. وهذا يعني أن مستوى هذا المجال كان قليلا .

3. مجال مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية

يوضح الجدول رقم (8) نتائج استجابات أفراد الدراسة على فقرات هذا المجال.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال (مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية) مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الفقرة
11	الوصف الوظيفي للمهام الوظيفية.	3.15	0 .90	1	متوسطة
13	الخطط المستقبلية للتطوير التربوي.	3.14	0 .90	2	متوسطة
15	الاتجاهات المعاصرة في الأشراف التربوي.	3.10	0 .91	3	متوسطة
12	القيادات التربوية العليا في الوزارة	3.08	0.86	4	متوسطة
14	تقويم الكفاءة لأداء العاملين .	3.03	0 .96	5	متوسطة
	الكلـــــــــــــي	**3.08**	**0.96**	**متوسطة**	

يتضح من الجدول (8) أن الفقرة (11) (الوصف الوظيفي للمهام الوظيفية) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.15 وانحراف معياري 0.90 ، كما جاءت الفقرة (14) (تقويم الكفاءة لأداء العاملين) جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.03 وانحراف معياري 0.96 أن المتوسط الكلي لفقرات هذا المجال بلغ المتوسط الحسابي 3.08 والانحراف المعياري 0.96، وهذا يعني أن مستوى هذا المجال كان متوسطا .

4-مجال الموضوعات والأنشطة التدريبية:

يوضح الجدول رقم (9) نتائج استجابات أفراد الدراسة على فقرات هذا المجال.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال (الموضوعات والأنشطة التدريبية) مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الفقرة
16	مرتبطة بأهداف البرامج بصورة واضحة.	2.86	0 .84	1	قليلة
17	متنوعة وفق تنوع الأهداف.	2.76	0 .85	2	قليلة
18	توظيف تقنيات التكنولوجيا الحديثة.	2.73	0 .90	3	قليلة
19	تحتوي على الجوانب التطبيقية في أداء المتدربين	2.68	0 .92	4	قليلة
21	تشتمل على الجوانب النظرية لعناصر التدريب.	2.68	0 .99	5	قليلة
22	تنمي لدى المتدربين الوعي والمهارات والاتجاهات لتحسين الأداء.	2.67	0 .95	6	قليلة
20	تراعي في تصميمها خبرات المتدربين الفعلية	2.63	0 .90	7	قليلة
	الكلـــــي	**2.70**	**0 .79**		**قليلة**

يتضح من الجدول أن الفقرة **16** (مرتبطة بأهداف البرامج بصورة واضحة) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.86 وانحراف معياري 0.84، كما جاءت الفقرة 20 (تراعي في تصميمها خبرات المتدربين الفعلية) جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.63 وانحراف معياري 0.90 وأن المتوسط الكلي لفقرات هذا المجال بلغ المتوسط الحسابي 2.70 والانحراف المعياري 0.79 وهذا يعني أن مستوى هذا المجال كان قليلا .

4. مجال نوع البرامج التدريبية:

يوضح الجدول رقم (10) نتائج استجابات أفراد الدراسة على فقرات هذا المجال.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة

على فقرات مجال (نوع البرامج التدريبية) مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الفقرة
23	تحقق الاحتياجات التدريبية المهنية للمتدربين	2.91	.88	1	قليلة
24	مصممة لتطوير أداء مهارات الموجهين الفنيين وفقا للاتجاهات الإدارية المعاصرة	2.74	.89	2	قليلة
25	مصممة لمعالجة معوقات التوجيه الفني	2.73	.84	3	قليلة
26	مرتبطة بالاحتياجات التدريبية للمتدربين	2.71	.94	4	قليلة
	الكلـــــــــي	**2.76**	**0.80**		**قليلة**

يتضح من الجدول أن الفقرة **23** (تحقق الاحتياجات التدريبية المهنية للمتدربين) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.91 وانحراف معياري 0.88، كما جاءت الفقرة 26 (مرتبطة بالاحتياجات التدريبية للمتدربين) جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.71 وانحراف معياري 0.94 ، وأن المتوسط الكلي لفقرات هذا المجال قد بلغ 2.76 والانحراف المعياري 0.80 وهذا يعني أن مستوى هذا المجال كان قليلا .

5. الخصائص النفسية للمتدربين

يوضح الجدول رقم (11) نتائج استجابات أفراد الدراسة على فقرات هذا المجال.

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال (الخصائص النفسية للمتدربين) مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الفقرة
29	لديهم الرغبة في التدريب.	3.12	0 .95	1	متوسطة
30	تأهيلهم التربوي ملائم للتدريب.	3.09	0 .97	2	متوسطة
27	لديهم اتجاهات إيجابية نحو التدريب.	3.05	0 .95	3	متوسطة
28	يشاركون مشاركة فاعلة في التدريب.	3.00	0 .97	4	متوسطة
الكلـــــــــي		**3.05**	**0.90**	**متوسطة**	

يتضح من الجدول (11) أن الفقرة 29 (لديهم الرغبة في التدريب) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.12 وانحراف معياري0.95، كما جاءت الفقرة 28 (يشاركون مشاركة فاعلة في التدريب) جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.00 وانحراف معياري 0.97، وأن المتوسط الكلي لفقرات هذا المجال قد بلغ 3.05 والانحراف المعياري 0.90، وهذا يعني أن مستوى هذا المجال كان متوسطا .

7-مجال المستوى الأكاديمي والتطبيقي للكوادر البشرية في إدارة التدريب والتطوير

يوضح الجدول رقم (12) نتائج استجابات أفراد الدراسة على فقرات هذا المجال.

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال (المستوى الأكاديمي والتطبيقي للكوادر البشرية في إدارة التدريب والتطوير) مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الفقرة
33	لديهم الخبرة العملية في التدريب.	3.36	0 .91	1	متوسطة
35	لديهم القدرة على الالتزام بالأنظمة والتعليمات.	3.29	0 .88	2	متوسطة
34	لديهم القدرة المناسبة لإدارة المواقف التدريبية	3.23	0 .94	3	متوسطة
31	مؤهلون تأهيلا أكاديميا وتربويا.	3.23	0 .97	4	متوسطة
32	لديهم القدرة على تحديد البرامج التدريبية الملائمة للمتدربين.	3.20	0 .94	5	متوسطة
	الكلـــــــي	**3.26**	**0.82**	**متوسطة**	

يتضح من الجدول (12) أن الفقرة **33** (لديهم الخبرة العملية في التدريب) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.36 وانحراف معياري0.91، كما جاءت الفقرة 32 (لديهم القدرة على تحديد البرامج التدريبية الملائمة للمتدربين) جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.20 وانحراف معياري 0.94، وأن المتوسط الكلي لفقرات هذا المجال قد بلغ 3.26 والانحراف المعياري 0.82، وهذا يعني أن مستوى هذا المجال كان متوسطا.

8-مجال أساليب التدريب

يوضح الجدول رقم (13) نتائج استجابات أفراد الدراسة على فقرات هذا المجال.

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال (أساليب التدريب) مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	درجة الفقرة
36	الأساليب متنوعة في التدريب تتناسب مع طبيعة محتوى البرنامج التدريبي	2.87	0 .87	1	قليلة
37	الأساليب المعتمدة في البرنامج التدريبي متنوعة للمتدربين.	2.75	0 .89	2	قليلة
38	الأساليب المعتمدة في التدريب تعتمد على نشاط التعليم الذاتي.	2.75	0 .86	3	قليلة
39	استخدام أساليب حديثة في الدورة التدريبية مثل"تمثيل الأدوار، البحوث، الإجراءات والتعليم عن طريق الفريق المصغر، المهارات النموذجية في الإشراف...الخ.	2.55	0 .98	4	قليلة
	الكلـــــي	**2.73**	**0.81**		**قليلة**

يتضح من الجدول (13) أن الفقرة **36** (الأساليب متنوعة في التدريب تتناسب مع طبيعة محتوى البرنامج التدريبي) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.87 وانحراف معياري 0.87، كما جاءت الفقرة 39 (استخدام أساليب حديثة في الدورة التدريبية مثل "تمثيل الأدوار، البحوث، الإجراءات والتعليم عن طريق الفريق المصغر، المهارات النموذجية في الإشراف... الخ.) جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.55 وانحراف معياري 0.98، وأن المتوسط الكلي لفقرات هذا المجال قد بلغ 2.73 والانحراف المعياري 0.81، وهذا يعني أن مستوى هذا المجال كان قليلا.

9-مجال أماكن تنفيذ التدريب

يوضح الجدول رقم (14) نتائج استجابات أفراد الدراسة على فقرات هذا المجال.

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مجال (أماكن تنفيذ التدريب) مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	درجة الفقرة
40	الأماكن التي تعقد الدورات فيها تتوافر فيها الشروط الصحية.	3.33	0 .97	1	متوسطة
42	تحتوي على التجهيزات الفنية اللازمة للدورات التدريبية..	3.32	0 .96	2	متوسطة
41	أماكن يمكن تأهيلها للتدريب .	3.28	1.00	3	متوسطة
43	أمكانية توظيف التجهيزات الفنية اللازمة للتدريب	3.24	0 .99	4	قليلة
44	الخدمات والتسهيلات متوافرة للمتدربين من الدورة.	3.24	0 .94	5	متوسطة
الكـلـــــي		**3.28**	**0.90**	**متوسطة**	

يتضح من الجدول (14) أن الفقرة **40** (الأماكن التي تعقد الدورات فيها تتوافر فيها الشروط الصحية) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.33 وانحراف معياري0.97، كما جاءت الفقرة 44 (الخدمات والتسهيلات متوافرة للمتدربين من الدورة) جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.24 وانحراف معياري 0.94، وأن المتوسط الكلي لفقرات هذا المجال قد بلغ 3.28 والانحراف المعياري 0.90، وهذا يعني أن مستوى هذا المجال كان متوسطا .

10-مجال أساليب تقويم المتدربين

يوضح الجدول رقم (15) نتائج استجابات أفراد الدراسة على فقرات هذا المجال.

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال (أساليب تقويم المتدربين) مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الفقرة
49	آراء المتدربين ووجهات نظرهم.	2.62	1.07	1	قليلة
47	التقويم المستمر للمتدربين للتأكيد من تحقيق الدورة لأهدافها.	2.61	1.10	2	قليلة
48	إعداد البحوث والدراسات	2.51	1.03	3	قليلة
46	الانجازات التطبيقية العملية.	2.45	1.08	4	قليلة
45	الاختبارات التحريرية.	2.43	1.00	5	قليلة
50	المشاريع التطويرية في الميدان التربوي.	2.41	1.03	6	قليلة
الكلـــــــــي		**2.50**	**0.88**	**قليلة**	

يتضح من الجدول (15) أن الفقرة **49** (آراء المتدربين ووجهات نظرهم) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.62 وانحراف معياري1.07، كما جاءت الفقرة 50 (المشاريع التطويرية في الميدان التربوي) جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.41 وانحراف معياري 1.03، وأن المتوسط الكلي لفقرات هذا المجال قد بلغ 2.50 والانحراف المعياري 0.88، وهذا يعني أن مستوى هذا المجال كان قليلا .

11-مجال نتاجات التدريب:

يوضح الجدول رقم (16) نتائج استجابات أفراد الدراسة على فقرات هذا المجال.

الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال (نتاجات التدريب) مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الفقرة
51	تكسب المتدربين اتجاهات ايجابية نحو العمل .	3.21	0.83	1	متوسطة
53	تحقق الاحتياجات التدريبية المهنية للمتدربين .	3.18	0.81	2	متوسطة
52	تحسين الأداء المتدربين .	3.10	0 .93	3	متوسطة
54	تساهم الدورة التدريبية في تشخيص أنشطة الدورة التدريبية والمتابعة للمتدربين في المناطق التعليمية التابعين لها.	3.04	0 .89	4	متوسطة
55	تزويد المتدربين بالتغذية الراجعة المستمرة لتعريفهم بمدى التقديم الذي أحرز في الدورة التدريبية في مجال تحقيق أهداف الدورة وتقويم نتائجها.	3.01	0 .92	5	متوسطة
الكلـــــــــي		**3.10**	**0.80**	**متوسطة**	

يتضح من الجدول (16) أن الفقرة **51** (تكسب المتدربين اتجاهات إيجابية نحو العمل) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.21 وانحراف معياري0.83 كما جاءت الفقرة 55

(تزويد المتدربين بالتغذية الراجعة المستمرة لتعريفهم بمدى التقديم الذي أحرز في الدورة التدريبية في مجال تحقيق أهداف الدورة وتقويم نتائجها) جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.01 وانحراف معياري 0.92، وأن المتوسط الكلي لفقرات هذا المجال بلغ 3.10 والانحراف المعياري 0.80 ، وهذا يعني أن مستوى هذا المجال كان متوسطا .

2- إجابات أفراد عينة الدارسة عن الأسئلة المفتوحة في الأداة الأولى: "الواقع التدريبي للموجهين الفنيين":

اشتملت أداة الدراسة الأولى على خمسة أسئلة مفتوحة وجهت إلى أفراد عينة الدراسة للإجابة عنها، وهي:

أ. السؤال الفرعي الأول: ما البرامج التدريبية التي أجريت للموجهين الفنيين؟

للإجابة عن السؤال الفرعي الأول، تم رصد تكرارات إجابات أفراد العينة ، والنسب المئوية على البرامج التدريبية التي أجريت للموجهين الفنيين، والجدول (17) يبين ذلك:

الجدول (17)

البرامج التدريبية التي أجريت للموجهين الفنيين

الرقم	البرامج التدريبية التي أجريت للموجهين الفنيين	التكرارات	النسبة المئوية
1	الترقي إلى الإشرافية	165	%47
2	دورة محو أمية الحاسوب	50	%14
3	تطبيق المناهج الجديدة والأساليب الحديثة	34	%10
4	إعداد التقارير	25	%7
5	تطوير المرحلة الابتدائية	14	%4
6	ICDL	13	%4
7	طرق تقويم المعلمين في الحصص الدراسية	11	%3
8	دورة رياض الأطفال	10	%3
9	دورة تدريبية خاصة بالمادة	8	%2
10	مهارات الاتصال	8	%2
11	قياس مدى فاعلية التدريب	8	%2
12	فلسفة المناهج الجديدة	7	%2
13	دورة القياس والقوام للبدنية	6	%2
14	مهارات القيادة التعليمية	5	%1
15	برامج الإنماء المهني	4	%1
16	دورة لونج مان للمناهج	2	%0.5
17	دورة مناقشة الأبحاث التربوية	2	%0.5
18	الخيال العلمي	2	%0.5
19	البرمجة العصبية	2	%0.5
20	دورة الوسطية	2	%0.5
21	دورة الملف ألانجازي	2	%0.5
22	التعرف على العدد والأدوات الكهربائية	2	%0.5
23	أساليب التخطيط للعمل الميداني	2	%0.5
24	دورة الكفايات الأساسية	2	%0.5

يتضح من الجدول (17) أن التكرارات للبرامج التدريبية التي أجريت للموجهين الفنيين كانت متباينة، حيث بلغت التكرارات لبرنامج (الترقي إلى الإشرافية) 165 تكرارا وبنسبة 47%، ثم دورة محو أمية الحاسوب 50 تكرارا وبنسبة14%، ثم تطبيق المناهج الجديدة والأساليب الحديثة 34 تكرارا وبنسبة10%. كما بلغت التكرارات (لدورة لونج مان للمناهج، ودورة مناقشة الأبحاث التربوية، ودورة الخيال العلمي، ودورة البرمجية العصبية، ودورة الوسطية، ودورة الملف الإنجازي، ودورة التعرف على العدد والأدوات الكهربائية، وأساليب التخطيط للعمل الميداني، ودورة الكفايات الأساسية) تكرارين فقط، مما يدل على أن هناك فارقا في عدد البرامج التدريبية التي أجريت للموجهين.

ب. السؤال الفرعي الثاني: كيف تتم دراسة الاحتياجات التدريبية للفئة المستهدفة؟

للإجابة عن السؤال الفرعي الثاني، تم رصد تكرارات إجابات أفراد العينة عن طرق دراسة الاحتياجات التدريبية للفئة المستهدفة. والجدول (18) يبين ذلك:

الجدول (18)

طرق دراسة الاحتياجات التدريبية للفئة المستهدفة

الرقم	طرق دراسة الاحتياجات التدريبية للفئة المستهدفة	التكرارات	النسب المئوية
1	مسح الواقع بالاستبانة	125	%36
2	عن طريق الزيارات الميدانية	26	%7
3	توصيات الموجهين الأوائل	18	%5
4	اخذ آراء الفئة المستهدفة	10	%3
5	على ضوء البرامج والخطط المطلوب تنفيذها	7	%2
6	حسب الرغبة	5	%2
7	من خلال تقارير الكفاءة	5	%2
8	اجتهادية وعشوائية	1	%0.28
9	حسب الخبرة	1	%0.28

يتضح من الجدول (18) أن طرق دراسة الاحتياجات التدريبية، وتكراراتها كانت مختلفة، حيث بلغت التكرارات لطريقة (مسح الواقع بالاستبانة) 125 تكرارا وبنسبة36%، أما بالنسبة لطريقة (اجتهادية وعشوائية، وحسب الخبرة) فقد جاءت بتكرار واحد فقط، مما يدل على وجود تباين في الطرق التي تتم بها دراسة الاحتياجات التدريبية للفئة المستهدفة.

ج. السؤال الفرعي الثالث: ما مقترحاتك لتطوير البرامج التدريبية التي تنفذها جهات التدريب؟

للإجابة عن السؤال الفرعي الثالث، تم رصد تكرارات إجابات أفراد العينة عن مقترحات لتطوير البرامج التدريبية التي تنفذها جهات التدريب والجدول (19) يبين ذلك:

الجدول (19)

مقترحات أفراد العينة لتطوير البرامج التدريبية التي تنفذها جهات التدريب

الرقم	مقترحات لتطوير البرامج التدريبية التي تنفذها جهات التدريب	التكرارات	النسب المئوية
1	الإعداد الجيد للدورة	77	%22
2	الاستعانة بالخبرات (محلي وعالمي)	49	%14
3	مراعاة الوقت والمكان	28	%8
4	التوسع من حيث الكم والأنشطة الفنية	24	%7
5	أن تعتمد على حاجات المتدربين الفعلية	15	%4
6	تحديد المستويات أولا ثم تصنيفهم	12	%3
7	تخصيص مبنى متكامل للدورات بكل منطقة	11	%3
8	مواكبة كل ما هو جديد	10	%3
9	عمل دورات للكوادر القيادية مثل رئيس القسم – موجه فني	10	%3
10	حسن اختيار عناصر التدريب	9	%2
11	أن تكون هدفها سد الحاجات المطلوبة	8	%2
12	إدخال التقنية الحديثة والابتعاد عن السرد	8	%2
13	اختيار الوقت والمكان مسبقا	7	%2
14	أن يكون هناك الجانب العلمي بجانب النظري	7	%2
15	توفير حوافز مالية	7	%2
16	الاتجاه إلى التدريب الميداني ربط التدريب بالحاجات التربوية	5	%1
17	طرح العديد من الدورات لاختيار الأنسب	5	%1
18	برامج على أسس علمية ونفسية وتربوية	4	%1
19	تحديد مستوى المتدرب	3	%0.85
20	عمل دورات ملحقة بعمل مشروع أو تقرير داخل العمل ومتابعته	3	%0.85
21	دورات دورية تنشطيه كل 5 سنوات	3	%0.85
22	ألا يكون مع بداية العام الدراسي	2	%0.57
23	عدم دخول المصالح عند تنفيذ البرامج	2	%0.57
24	تفعيل الأنشطة ودور المتدربين في فترة التدريب	1	%0.28
25	مناقشة المواضيع بطريقة الحوار وليس المحاضرة	1	%0.28

يتضح من الجدول (19) أن مقترحات أفراد العينة لتطوير البرامج التدريبية كانت متباينة. فقد تكرر مقترح (الإعداد الجيد للدورة) 77 تكرارا وبنسبة 22%، تلاه مقترح (الاستعانة بالخبرات: محلية وعالمية) 49 تكرارا وبنسبة14%، ثم (تفعيل الأنشطة ودور المتدربين في فترة التدريب، مناقشة المواضيع بطريقة الحوار وليس المحاضرة) بتكرار واحد فقط.

د. السؤال الفرعي الرابع: ما أبرز إيجابيات وسلبيات الدورات التدريبية التي سبق والتحقت بها؟

للإجابة عن السؤال الفرعي الرابع، تم رصد تكرارات إجابات أفراد العينة عن أبرز إيجابيات وسلبيات الدورات التدريبية التي سبق والتحقوا بها. والجدول (20أ) يبين أبرز إيجابيات تلك الدورات التدريبية:

الجدول (20أ)

أبرز إيجابيات الدورات التدريبية التي التحق بها أفراد عينة الدراسة

الرقم	أبرز إيجابيات الدورات التدريبية	عدد التكرارات	النسب المئوية
1	الاستفادة من الدورات	29	%8
2	توافر التقنيات ومناسبة الأعداد والأماكن	18	%5
3	الاطلاع على المستجدات	16	%4
4	تزويد المتدرب بالمعلومات والمهارات المطلوبة لبدء العمل	6	%1
5	المدربين أكفاء ولديهم مهارات عالية	3	% 0.85
6	اكتساب الخبرة في المناهج الجديدة	3	%0.85
7	التعرف على أساليب متنوعة في العمل	3	%0.85

والجدول (20ب) يبين أبرز سلبيات تلك الدورات التدريبية:

الجدول (20ب)

أبرز سلبيات الدورات التدريبية التي سبق والتحقت بها

الرقم	أبرز سلبيات الدورات التدريبية التي التحق بها افراد العينة	عدد التكرارات	النسب المئوية
1	بعد مكان الدورة	74	%21
2	زمن الدورة قصير	74	%21
3	تكرارها وحشو المعلومات	15	%4
4	بعض المدربين دون المستوى	12	%3
5	أحيانا تكون في غير موضعها	8	%2
6	قلة التطبيقات العملية وكثرة المواد النظرية	8	%2
7	العشوائية في التدريب	7	%2
8	عدم توفر مخصص مالي كافي للدورات	6	%1
9	عدم توافر التقنيات اللازمة	5	%1
10	الدورات زيادة عبء	4	%1
11	عدم تكرار الدورات	4	%1
12	القاعات صغيرة	2	%0.57
13	مواعيد الدورة غير ملائمة	2	%0.57
14	عدم توافر المراجع النظرية أو أفلام التطبيق	2	%0.57

يتضح من الجدولين (20أ) و(20ب) أن افراد عينة الدراسة قد رصدوا (7) سبعة إيجابيات من جراء مشاركتهم في الدورات التدريبية المختلفة، في حين قد رصدوا ضعفي هذا العدد؛ أي (14) أربعة عشر بعدا سلبيا لهذه الدورات التدريبية، وبتكرارات متباينة للشكلين كليهما: الايجابيات السلبيات.

هـ. السؤال الفرعي الخامس: اذكر أية ملاحظات أو توصيات تتعلق بالخبرات الفنية المتعلقة بالدورات التدريبية؟

للإجابة عن السؤال الفرعي الخامس، تم رصد تكرارات إجابات أفراد العينة عن الملاحظات والتوصيات التي ذكروها، وتتعلق بالخبرات الفنية المتعلقة بالدورات التدريبية التي شاركوا بها، والجدول (21) يبين ذلك:

الجدول (21)
ملاحظات أو توصيات تتعلق بالخبرات الفنية المتعلقة بالدورة التدريبية

الرقم	ملاحظات وتوصيات أفراد العينة والتي تتعلق بالخبرات الفنية المتعلقة بالدورات التدريبية	عدد التكرارات	النسب المئوية
1	مراعاة حاجات الآخرين	8	%2
2	الإعداد المسبق لمكان الدورة ومتطلباتها الفنية	8	%2
3	اختيار المدربين على أسس صحيحة وسليمة	8	%2
4	أن تستقل الدورات الخاصة بالموجهين عن تلك المخصصة لرؤساء الأقسام	6	%1
5	عمل استبانة من المتدربين للمتدرب والاستعانة بها	4	%1
6	التدريب العملي بالمتابعة	4	%1
7	عمل دورات سنويا	4	%1
8	عمل دورات لكل المستجدات التربوية	3	%0.85
9	عمل دورات عميقة	2	%0.57
10	معرفة نقاط الضعف من رئيس القسم وتأهيلهم	2	%0.57
11	يجب استطلاع آراء المتدربين لتحديد احتياجاتهم بكل دقة	2	%0.57
12	التنويع في طرق التقديم	2	%0.57
13	عدم تقليص ساعات البرامج للاستفادة منها	1	%0.28
14	أحيانا تكون الدورات إدارية أكثر منها فنيه	1	%0.28

يتضح من الجدول (21) أن التوصيات التي تتعلق في الخبرات الفنية المتعلقة بالدورة التدريبية كانت متباينة، حيث بلغت التكرارات لتوصيات (مراعاة حاجات الآخرين، والإعداد المسبق لمكان الدورة ومتطلباتها الفنية، اختيار المدربين على أسس صحيحة وسليمة) 8 تكرارات، ثم كانت أقل التوصيات تكرارا (عدم تقليص ساعات البرامج للاستفادة منها، أحيانا تكون الدورات إدارية أكثر منها فنية) بتكرار واحد.

ثانياً: نتائج الإجابة عن السؤال الثاني: ما الاحتياجات التدريبية اللازمة لتطوير مهارات الموجهين الفنيين دولة الكويت في ضوء احتياجاتهم التدريبية والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجالات الاحتياجات التدريبية للموجهين الفنيين في دولة الكويت، والجدول (22) يبين ذلك:

الجدول (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجالات "الاحتياجات التدريبية للموجهين الفنيين" مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية.

رقم المجال	مجالات الإحتياجات التدريبية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	درجة الحاجة التدريبية
2	التخطيط التربوي.	3.61	0.79	1	كبيرة
6	البحث والدراسات.	3.58	0.87	2	كبيرة
7	المناهج الدراسية.	3.56	0.96	3	كبيرة
3	التدريب الفعال.	3.51	1.00	4	كبيرة
1	القيادة والتوجيه الفني.	3.48	0.90	5	كبيرة
4	التقويم والمتابعة.	3.45	0.94	6	كبيرة
5	التواصل الإنساني مع الآخرين.	3.38	1.10	7	كبيرة
الكلـــــــــــــــــي		**3.51**	**0.85**	كبيرة	

يتضح من الجدول (22) أن الاحتياجات التدريبية للموجهين الفنيين كانت متباينة، حيث جاء مجال الاحتياج التدريبي (التخطيط التربوي) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.61 وانحراف معياري 0.79، وجاء الاحتياج التدريبي (التواصل الإنساني مع الآخرين) في المرتبة الأخيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.38 والانحراف المعياري 1.10، أما بالنسبة للدرجة الكلية فكانت بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.51 والانحراف المعياري 0.85.

وفيما يلي توضيح لنتائج فقرات كل مجال من المجالات السابقة:

1. مجال القيادة والتوجيه الفني:

يوضح الجدول رقم (23) نتائج استجابات أفراد الدراسة على فقرات هذا المجال.

الجدول (23)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال (القيادة والتوجيه الفني) مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	درجةالحاجة التدريبية
4	أتباع الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الصراع الوظيفي.	3.67	0 .92	1	كبيرة
5	تنمية اتجاهات المعلمين نحو مهنة التدريس.	3.63	1.09	2	كبيرة
8	المقدرة على إحداث التغيير في عمليه التوجيه.	3.63	1.00	2	كبيرة
6	توليد الأفكار والتعبير عنها بطلاقة .	3.60	1.06	3	كبيرة
7	المقدرة على استخدام مهارات القيادة للتوفيق بين متطلبات التوجيه وحاجات المعلمين.	3.53	1.10	4	كبيرة
10	المقدرة على تحديد المشكلات التربوية والمساهمة في حلها	3.48	1.13	5	كبيرة
3	تقديم التغذية الراجعة المناسبة لمتلقي الخدمة الإشرافية	3.45	1.06	6	كبيرة
1	تحديد مفهوم القيادة والتوجيه والعمل بمضمونها.	3.41	1.14	7	كبيرة
9	المقدرة على إدارة الاجتماعات الفنية والإدارية.	3.35	1.25	8	كبيرة
2	اتخاذ القرارات المناسبة بمشاركة المعلمين.	3.34	1.10	9	كبيرة
	الكلـــــــي	**3.48**	**0.90**	كبيرة	

يتضح من الجدول (23) أن الاحتياجات التدريبية للموجهين الفنيين لمجال القيادة والتوجيه الفني كانت كبيرة، حيث جاء مجال الاحتياج التدريبي (اتباع الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الصراع الوظيفي) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.67 وانحراف معياري 0.92، وجاء الاحتياج التدريبي (اتخاذ القرارات المناسبة بمشاركة المعلمين) في المرتبة الأخيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.34 والانحراف المعياري 0.90، أما بالنسبة للقياس الكلي فكان بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.48 والانحراف المعياري 0.90.

2. مجال التخطيط التربوي:

يوضح الجدول رقم (24) نتائج استجابات أفراد الدراسة على فقرات هذا المجال.

الجدول (24)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال (التخطيط التربوي) مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الحاجة
17	المقدرة على استخدام تقنية الحاسوب في عملية التخطيط	3.73	1.09	1	كبيرة
13	المقدرة على استشراف المستقبل لوضع الخطط الاستراتيجية المناسبة.	3.69	0 .91	2	كبيرة
19	المتابعة المستمرة لمشكلات التخطيط.	3.63	0 .95	3	كبيرة
12	ارتباط خطط التوجيه الفني بخطط وزارة التربية.	3.62	1.02	4	كبيرة
16	المقدرة على إعداد الخطط التطويرية.	3.61	0 .95	5	كبيرة
18	المقدرة على استغلال الإمكانات المادية والبشرية المتوفرة في البيئة في عملية التخطيط.	3.61	0 .95	5	كبيرة
11	تحديد مفهوم التخطيط التربوي وأهدافه.	3.59	1.03	6	كبيرة
14	تحديد الأولويات والبدائل في عملية التخطيط التربوي	3.58	0 .91	7	كبيرة
15	تحديد إجراءات التنفيذ اللازمة لتحقيق الأهداف.	3.56	0 .97	8	كبيرة
20	تحديد المعلومات اللازمة لعملية التخطيط التربوي.	3.56	0 .93	9	كبيرة
	الكلـــــــــــي	**3.61**	**0.79**	كبيرة	

يتضح من الجدول (24) أن الاحتياجات التدريبية للموجهين الفنيين لمجال التخطيط التربوي كانت كبيرة، حيث جاء مجال الاحتياج التدريبي (المقدرة على استخدام تقنية الحاسوب في عملية التخطيط) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.73 وانحراف معياري 1.09، وجاء الاحتياج التدريبي (تحديد المعلومات اللازمة لعملية التخطيط التربوي) في المرتبة الأخيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.56 والانحراف المعياري 0.93. أما بالنسبة للدرجة الكلية فكانت بدرجة **كبيرة** ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.61 والانحراف المعياري 0.79.

3-مجال التدريب الفعال:

يوضح الجدول رقم (25) نتائج استجابات أفراد الدراسة على فقرات هذا المجال.

الجدول (25)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال (التدريب الفعال) مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	درجة الحاجة التدريبية
	الكلـــــــي	3.51	1.00		كبيرة
25	تدريب المعلمين على توظيف تقنيات تعليمية حديثة.	3.62	1.12	1	كبيرة
23	تدريب المعلمين حديثي التعيين بهدف التكيف مع الموقف التعليمي.	3.59	1.19	2	كبيرة
29	تدريب المعلمين على مهارات فنية تساعدهم في حل مشكلات إدارة الفصل.	3.57	1.16	3	كبيرة
27	إعداد مواد تدريبية مناسبة للاحتياجات التدريبية للمعلمين.	3.54	1.9	4	كبيرة
30	استثمار الإمكانات التربوية والتعليمية المتاحة في البيئة المدرسية.	3.50	1.7	5	كبيرة
28	تدريب المعلمين على رفع جودة الاختبارات التي يعدونها.	3.49	1.12	6	كبيرة
24	تدريب المعلمين على استخدام التفكير العلمي المنظم	3.49	1.7	6	كبيرة
22	تخطيط برامج تدريبية من مستويات متعددة.	3.48	1.19	7	كبيرة
21	المقدرة على تشخيص الحاجات التدريبية للمعلمين.	3.48	1.05	7	كبيرة
26	تحديد الحاجات التدريبية للمعلمين .	3.43	1.15	8	كبيرة

يتضح من الجدول (25) أن الاحتياجات التدريبية للموجهين الفنيين لمجال التدريب الفعال كانت كبيرة ، حيث جاء مجال الاحتياج التدريبي (تدريب المعلمين على توظيف تقنيات تعليمية حديثة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.62 وانحراف معياري 1.12، وجاء الاحتياج التدريبي (تحديد الحاجات التدريبية للمعلمين) في المرتبة الأخيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.43 والانحراف المعياري 1.15. أما بالنسبة للمجال ككل فكان بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.51 والانحراف المعياري 1.00.

4. مجال التقويم والمتابعة:

يوضح الجدول رقم (26) نتائج استجابات أفراد الدراسة على فقرات هذا المجال.

الجدول (26)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد الدراسة على لفقرات مجال (التقويم والمتابعة) مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	درجة الحاجة التدريبية
40	المقدرة على إجراء البحوث والدراسات لقياس مدى فاعلية المتابعة والتقويم.	3.53	1.00	1	كبيرة
36	المقدرة على تحديد خطط العمل حسب المجالات المختلفة وتقويمها.	3.51	1.05	2	كبيرة
34	المقدرة على استحداث أساليب مختلفة لتحسين عملية تقويم التحصيل الدراسي.	3.49	1.06	3	كبيرة
31	المقدرة على تقويم الموقف التعليمي بكل عناصره وأبعاده.	3.47	1.14	4	كبيرة
38	المقدرة على اتخاذ القرارات الإدارية والفنية في ضوء عمليات التقويم.	3.47	1.05	4	كبيرة
35	تحديد الأساليب التربوية التقنية في التقويم و المتابعة	3.46	1.02	5	كبيرة
39	المقدرة على اقتراح الحلول للمشكلات في ضوء عمليات التقويم.	3.46	1.05	5	كبيرة
41	المقدرة على تقويم المنهج الدراسي من حيث محتواه وأهدافه وتنفيذه.	3.46	1.18	5	كبيرة
37	المقدرة على استخدام أساليب التقويم الذاتية في تطوير الممارسات الإدارية والفنية.	3.45	1.02	6	كبيرة
33	المقدرة على مساعدة المعلم على التقويم الفعال باستخدام أساليب التقويم المتنوعة.	3.39	1.18	7	كبيرة
32	المقدرة على تقويم أداء المعلم وموقف التعليمي اعتماداً على أسس علمية وموضوعية.	3.33	1.19	8	متوسطة
	الكلـــــــــي	**3.45**	**0.94**		كبيرة

يتضح من الجدول (26) أن الاحتياجات التدريبية للموجهين الفنيين لمجال التقويم والمتابعة كانت **كبيرة** ، حيث جاء مجال الاحتياج التدريبي (المقدرة على إجراء البحوث والدراسات لقياس مدى فاعلية المتابعة والتقويم) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.53 وانحراف معياري 1.00، وجاء الاحتياج التدريبي في المرتبة الأخيرة الفقرة (المقدرة على مساعدة المعلم على التقويم الفعال باستخدام أساليب التقويم المتنوعة) حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.39 والانحراف المعياري 1.19 ، وجاءت الفقرة (المقدرة على تقويم أداء المعلم وموقفه التعليمي اعتماداً على أسس علمية وموضوعية) بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.33 والانحراف المعياري 1.19. أما بالنسبة للمجال الكلي فكان بدرجة **كبيرة** حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.45 والانحراف المعياري 0.94.

5. مجال التواصل الإنساني مع الآخرين:

يوضح الجدول رقم (27) نتائج استجابات أفراد الدراسة على فقرات هذا المجال:

الجدول (27)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد الدراسة على فقرات مجال (التواصل الإنساني مع الآخرين) مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الحاجة التدريبية
42	المقدرة على بناء علاقات إنسانية متوازية مع المعلمين.	3.47	1.22	1	كبيرة
44	المبادرة إلى حل المشكلات المهنية التي تنشأ بين معلمي القسم والإدارة المدرسية أو بين المعلمين .	3.47	1.22	1	كبيرة
46	المقدرة على استخدام أساليب التواصل الفعال.	3.43	1.18	2	كبيرة
50	المقدرة على رفع الروح المعنوية للمعلمين .	3.41	1.28	3	كبيرة
48	المقدرة على تنمية العلاقات الإنسانية بين التوجيه والمدرسة	3.39	1.25	4	كبيرة
43	المقدرة على تيسير قنوات الاتصال بين أطراف العملية التعليمية في المدرسة الواحدة أو في المدارس التي يشرف عليها .	3.39	1.18	4	كبيرة
51	المقدرة على تلبية حاجات المعلمين النفسية والاجتماعية.	3.39	1.16	4	كبيرة
45	المقدرة على معاملة المعلمين بعدالة وموضوعية.	3.37	1.23	5	كبيرة
49	المقدرة على تفهم احتياجات المعلمين ومراعاة ظروفهم.	3.35	1.21	6	كبيرة
47	المقدرة على العمل مع المعلمين بروح الفريق الواحد	3.34	1.21	7	كبيرة
52	مساعدة مدير المدرسة على القيام بدوره مشرف تربوي مقيم.	3.25	1.11	8	متوسطة
الكلـــــــــي		**3.38**	**1.10**	كبيرة	

يتضح من الجدول (27) أن الاحتياجات التدريبية للموجهين الفنيين لمجال التواصل الإنساني مع الآخرين كانت **كبيرة** ، حيث جاءت الفقرة (42) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.47 وانحراف معياري 1.22. وجاءت الفقرة (52) في المرتبة الأخيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.25 والانحراف المعياري 1.11. أما بالنسبة للقياس الكلي فكان بدرجة **كبيرة** حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.38 والانحراف المعياري 1.10.

6-مجال البحث والدراسات:

يوضح الجدول رقم (28) نتائج استجابات أفراد الدراسة على فقرات هذا المجال:

الجدول (28)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد الدراسة على فقرات مجال (البحث والدراسات) مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	درجة الحاجة التدريبية
56	المقدرة على إجراء دراسات ميدانية لتحديد فعالية البرامج التطويرية التي تطبق في بعض المدارس قبل تعميمها.	3.69	0 .98	1	كبيرة
58	المقدرة على البحث والاستقصاء للمعلومات من مصادر عربية وأجنبية في مجال التوجيه الفني.	3.62	1.03	2	كبيرة
55	المقدرة على إجراء أبحاث لتجريب طرائق تدريس جديدة.	3.62	0 .98	2	كبيرة
53	المقدرة على إجراء دراسات ميدانية حول أسباب المشكلات التعليمية.	3.61	0 .99	3	كبيرة
57	المقدرة على تطبيق نتائج وتوصيات الدراسات العلمية المنشورة في مجال التوجيه.	3.59	1.01	4	كبيرة
54	المقدرة على إجراء بحوث لتجريب طرائق إشرافية جديدة.	3.59	0 .92	4	كبيرة
59	المقدرة على رصد المشكلات والقضايا التي يفرزها النظام التربوي من خلال البحث فيها والتفكير في حلها.	3.57	0 .97	5	كبيرة
61	المقدرة على تزويد المعلمين بمستخلصات بحثية أجريت في مجال تخصصهم للإفادة منها وتوظيفها في مجال تطوير العمل.	3.55	1.00	6	كبيرة
60	المقدرة على مساعدة المعلمين في إجراء بحوث تربوية ميدانية لحل المشكلات التي تواجههم أثناء عملهم.	3.52	1.10	7	كبيرة
62	المقدرة على تقديم الحلول المناسبة للمشكلات الإشرافية التي تواجه مدير المدرسة.	3.51	1.07	8	كبيرة
	الكلــــــي	**3.58**	**0.87**	كبيرة	

يتضح من جدول (28) أن الاحتياجات التدريبية للموجهين الفنيين لمجال البحث والدراسات كانت كبيرة ، اذ جاءت الفقرة (56) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.69 وانحراف معياري 0.98، وجاءت الفقرة (62) في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي 3.51 وانحراف معياري 1.07، وبالنسبة للقياس الكلي فكان بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.58 والانحراف المعياري 0.87.

7.مجال المناهج الدراسية:

يوضح الجدول رقم (29) نتائج استجابات أفراد الدراسة على فقرات هذا المجال:

الجدول (29): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد الدراسة على فقرات مجال (المناهج الدراسية) مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	درجة الحاجة
68	المقدرة على تصميم وحدات دراسية وفق أسس علمية.	3.68	1.04	1	كبيرة
72	المقدرة على متابعة التطورات العلمية والتربوية وتوظيفها في المناهج المدرسية.	3.61	1.06	2	كبيرة
70	المقدرة على إعداد الأنشطة التربوية التي تعمل على تنمية التفكير بأبعاده المختلفة.	3.61	1.06	2	كبيرة
71	المقدرة على تطوير التسهيلات اللازمة للتدريبات العملية في المنهاج.	3.57	1.03	3	كبيرة
67	المقدرة على توظيف البيئة المحلية في إثراء المنهاج.	3.56	1.04	4	كبيرة
63	المقدرة على تحديد الأهداف العامة للمنهاج.	3.55	1.14	5	كبيرة
73	المقدرة على تقويم المناهج الدراسية وتطويرها	3.55	1.11	5	كبيرة
69	المقدرة على اختيار مواد تعليمية مناسبة لإثراء الكتاب المدرسي.	3.55	1.09	5	كبيرة
66	المقدرة على استخدام الحاسوب وتقنياته في التعليم.	3.53	1.08	6	كبيرة
65	المقدرة على تحليل محتوى الكتاب المدرسي وفق أسس .	3.49	1.19	7	كبيرة
64	المقدرة على تحديد صياغة الأهداف التعليمية للوحدات الدراسية وفق معايير صياغة الهدف.	3.46	1.14	8	كبيرة
	الكلــــــــي	**3.56**	**0.96**		كبيرة

يتضح من الجدول (29) أن الاحتياجات التدريبية للموجهين الفنيين لمجال المناهج الدراسية كانت **كبيرة** ، حيث جاءت فقرة (المقدرة على تصميم وحدات دراسية وفق أسس علمية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.68 وانحراف معياري 1.04، وجاءت فقرة (المقدرة على تحديد صياغة الأهداف التعليمية للوحدات الدراسية وفق معايير صياغة الهدف) في المرتبة الأخيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.46 والانحراف المعياري 1.14، أما بالنسبة للقياس الكلي فكان بدرجة **كبيرة** حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.56 والانحراف المعياري 0.96.

2-**إجابات أفراد الدراسة عن السؤالين الفرعيين مفتوحي الإجابة للأداة الثانية** "**الاحتياجات التدريبية للموجهين الفنيين**"

أ. السؤال الفرعي الأول: ما أهداف التوجيه الفني التي تسعى لتحقيقها من خلال التحاقك بالدورة التدريبية؟

للإجابة عن السؤال الفرعي الأول، تم رصد تكرارات إجابات أفراد العينة ، والنسب المئوية عن أهداف التوجيه الفني التي يسعى المستجيب لتحقيقها من خلال التحاقك بالدورة التدريبية، والجدول (30) يبين ذلك:

الجدول (30)

أهداف التوجيه الفني التي يسعى الموجه لتحقيقها من خلال الاتحاق بالدورات التدريبية

الرقم	الهدف	عدد التكرارات	النسب المئوية
1	الارتقاء بمستوى العلم والمعلم الأول مهنيا وإداريا	212	%60
2	الاطلاع على المستجدات	35	%10
3	الارتقاء بمهنة التوجيه	30	%8
4	تطوير المناهج	17	%4
5	نقل الخبرات من خلال التدريب الميداني	14	%4
6	تحقيق الأهداف العامة للتوجيه	12	%3
7	التنظيم الفكري لعمليات إعداد الخطط التوجيهية	7	%2
8	تقويم وقياس نتائج المتعلمين	5	%1
9	نقل الخبرات إلى المعلمين	5	%1
10	علاقات مباشرة بين كليات التربية والتوجيه الفني وتفعيل هذا العون وكذلك بين المعلمين ورؤساء الأقسام	4	%1
11	المقدرة على استخدام الحاسوب في العملية التربوية	4	%1
12	اختيار المعلمين الأكفاء وخصوصا الجدد منهم	4	%1
13	تعليم كيفية تقييم المعلمين	4	%1
14	القدرة على مساعدة المعلمين على إجراء البحوث تربوية	3	%0.85
15	تطبيق استراتيجيات التعليم الحديث	3	%0.85
16	تنمية العلاقات الإنسانية	3	%0.85
17	تخطيط برامج تدريبية وتشخيص حاجات المعلمين	3	%0.85
18	توفير الأجهزة والمعدات والأدوات	1	%0.28
19	استغلال الإمكانات المادية والبشرية المتوافرة في البيئة في عملية التخطيط	1	%028
20	ترغيب المعلمين في العملية التربوية	1	%0.28

يتضح من الجدول (30) أن أهداف التوجيه الفني التي يسعى الموجه لتحقيقها من خلال التحاقه بالدورة التدريبية كانت متباينة حيث جاء الهدف (الارتقاء بمستوى العلم والمعلم الأول مهنيا وإداريا) 212 تكرارا وبنسبة60%، ثم (الاطلاع على المستجدات) 35 تكرارا وبنسبة 10%، وجاءت الأهداف التالية في المرتبة الأخيرة (توفير الأجهزة والمعدات والأدوات، واستغلال الإمكانات المادية والبشرية المتوافرة في البيئة في عملية التخطيط، وترغيب المعلمين في العملية التربوية) بتكرار واحد فقط.

ب. السؤال الفرعي الثاني: ما المهام الفنية التي تعتقد بأنها تشكل حاجة تدريبية هامة لك ولم يرد ذكرها في الاستبانة ؟

للإجابة عن السؤال الفرعي الثاني، تم رصد تكرارات إجابات أفراد العينة، والنسب المئوية عن المهام الفنية التي تعتقد بأنها تشكل حاجة تدريبية هامة لك ولم يرد ذكرها في الاستبانة، والجدول (29) يبين ذلك:

الجدول (31)

المهام الفنية التي يعتقد الموجه بأنها تشكل حاجة تدريبية هامة له ولم يرد ذكرها في الاستبانة

الرقم	المهام الفنية	عدد التكرارات	النسبة المئوية
1	استخدام الحاسوب في مجال التعليم	26	%7
2	دورة في سرعة الإنجاز والإتقان في الوقت المناسب	7	%2
3	عقد دورات تدريبية للهيئة الإدارية للتعرف بخواص كل مادة ومهاراتها لخدمة عملية التقويم	6	%2
4	عمل زيارات متبادلة مع الدول الشقيقة والمتقدمة لتبادل الخبرات	6	%2
5	الاستمرار في الدورات بصفة سنوية فيما يتعلق بالمناهج	5	%1
6	القدرة على تصميم دراسة وفق أسس علمية	4	%1
7	الأعمال الإدارية للموجه الفني	3	%0.85
8	تأليف المقررات الدراسية	3	%0.85
9	الحاجة اللغوية في إعداد الدروس	2	%0.57
10	الأساليب الحديثة في الإشراف	2	%0.57
11	معرفة أنماط الشخصية	2	%0.57
12	كتابة التقارير	2	%0.57
13	التعرف على الخصائص النفسية للمراحل العمرية المختلفة وكيفية التعامل معها	2	%0.57
14	دورة طرق ترغيب المتعلمين بالمادة الدراسية	1	%0.28
15	دورة قياس نتائج المتعلمين	1	%0.28
16	دورة إدارة الوقت	1	%0.28

يتضح من الجدول (31) أن هناك مجموعة من المهام الفنية التي يعتقد الموجه الفني أنها تشكل حاجة تدريبية هامة له، حيث جاءت المهمة الفنية (استخدام الحاسوب في مجال التعليم)

مكررة 26 مرة وبنسبة 7%، ثم (دورة في سرعة الإنجاز والإتقان في الوقت المناسب) مكررة 7 مرات، في حين جاءت الأهداف التالية في المرتبة الأخيرة (دورة طرق ترغيب المتعلمين بالمادة الدراسية، دورة قياس نتائج المتعلمين، دورة إدارة الوقت) بتكرار واحد فقط مما يدل على وجود تباين في مهام الموجه الفني من خلال التحاقه بالدورة.

ثالثا: نتائج الإجابة عن السؤال الثالث: ما البرنامج التدريبي المقترح لتطوير مهارات الموجهين الفنيين في دولة الكويت في ضوء احتياجاتهم التدريبية والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي؟

للإجابة عن هذا السؤال الثالث، تمكنت الباحثة من صياغة البرنامج بصورته النهائية بعد إجراء التعديلات اللازمة بناء على اقتراحات لجنة الخبراء الثقاة، بعد أن تم التأكد من ملاءمته للموجهين الفنيين من وجهة نظرهم، وعليه فإن هدف الدراسة قد تحقق، والمتمثل في بناء برنامج تدريبي لتطوير مهارات الموجهين الفنيين العاملين في المناطق التعليمية في وزارة التربية الكويتية، وفيما يلي عرض للبرنامج التدريبي المقترح:

أولاً- اسم البرنامج:

"برنامج تدريبي لتطوير مهارات الموجهين الفنيين في دولة الكويت".

ثانياً- أهداف البرنامج:

يؤمل من البرنامج أن يحقق الأهداف التالية:

1. تنمية مهارات الموجهين الفنيين في عملية اتخاذ القرار.
2. تزويد الموجهين الفنيين بالتغذية الراجعة.
3. تزويد الموجهين الفنيين بمهارات استشراف المستقبل.
4. تطوير مهارات الموجهين الفنية.
5. تعريف الموجهين بالاتجاهات المعاصرة في الإدارة والقيادة التربوية والتوجيه الفني.

6. تطوير مهارات التخطيط التربوي لدى الموجهين.
7. إكساب الموجهين الفنيين أساليب الإشراف الفني.
8. تزويد الموجهين الفنيين بمهارات استخدام التقنية الحديثة.
9. إكساب الموجهين الفنيين مهارات الاتصال الفعال.

10-تطوير مهارات إجراء البحوث والدراسات التربوية.

11-تنمية مهارة النمو الذاتي في عمل الموجه الفني وأساليبه الحديثة.

12-تنمية مهارات الموجهين الفنيين في إدارة الوقت.

13-تدريب الموجهين الفنيين على القيام بمهام الموجه الفني ومسؤولياته.

14-تدريب الموجهين الفنيين على مهارات إدارة التغيير.

15-تطوير مهارات تصميم الوحدات الدراسية وفق الأسس العلمية.

16-تنمية مهارات البحث والاستقصاء للمعلومات من مصادر مختلفة.

17-تطوير مهارات التدريب المهني.

18-تنمية مهارات الموجهين الفنيين في استثمار الإمكانات التربوية المتاحة في البيئة المدرسية

19-تزويد الموجهين الفنيين بأسس التقويم في الموقف التعليمي.

20-تزويد الموجهين الفنيين بالأسس العلمية لحل المشكلات.

21-تنمية مهارات الموجهين في بناء علاقات إنسانية متوازنة مع الآخرين.

ثالثا- محتوى البرنامج التدريبي:

يتكون محتوى البرنامج التدريبي، في صورته النهائية، من الموضوعات والمفردات التدريبية الآتية:

جدول (32): محتوى البرنامج التدريبي

الرقم	الموضوع التدريبي	رقم الفقرة	فقرات مجالات الاحتياجات التدريبية	عدد الساعات نظري	عدد الساعات عملي	المجموع
1	التخطيط	1	ربط خطط التوجيه الفني بخطط وزارة التربية	1	1	7
		2	رسم السياسات العامة للخطط التربوية الطويلة	1	1	
		3	تحديد البدائل والأولويات في العملية التخطيطية	1	1	
		4	رصد المعلومات اللازمة لعملية التخطيط	2	-	
2	التقويم الذاتي	5	استخدام نماذج التقويم الذاتي في تطوير المهارات الفنية والإدارية	1	1	**5**
		6	استخدام استراتيجيات التقويم الذاتي.	1	1	
		7	تحديد النشاطات التربوية المنظمة المستمرة في عملية التقويم الذاتي.	1	1	
3	إدارة الصراع التنظيمي	8	إدارة النزاعات بين العاملين وفق أسس علمية	1	1	2
4	الاتجاهات الحديثة في القيادة (العلاقات الإنسانية، والقيادة التشاركية، والقيادة الموقفية)	9	ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية في الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي.	1	1	2
5	إدارة الوقت	10	إدارة الوقت بفاعلية.	1	1	2
6	إدارة التغيير وقيادته	11	إحداث التغيير .	1	1	2
7	تقويم معايير الأداء المؤسسي	12	وضع معايير و محكات كمية ونوعية لمتابعة تقويم الأعمال	1	1	2
8	اتخاذ القرار	13	اتخاذ القرارات الفنية في ضوء نتائج المتابعة والتقويم	1	1	6
		14	-اتخاذ القرارات بالطريقة العلمية .	1	1	
		15	-التوظيف الفعال للوقت لاتخاذ القرارات المناسبة.	1	1	
9	إجراء البحوث والدراسات	16	إجراء الدراسات الهادفة لقياس فاعلية المتابعة .	1	1	8
		17	-إجراء دراسات ميدانية لتحديد فاعلية البرامج التطويرية.	-	2	

		18	-إجراء أبحاث لتجريب طرائق تدريس جديدة	1	1	
		19	-تطبيق نتائج وتوصيات الدراسات العلمية المنشورة في مجال التوجيه الفني.	1	1	
10	أساليب التوجيه الفني	20	استخدام الأساليب الحديثة في عملية الإشراف	1	1	10
		21	تحديد الاحتياجات الفنية لتطوير مهارات النمو المهني للعاملين	2	-	
		22	-استخدام أساليب التوجيه الحديثة في عملية التوجيه	1	1	
		23	-تحديد الاحتياجات الفنية لتطوير مهارات الأداء في العمل.	1	1	
		24	-تحديد الاحتياجات الفنية للتطوير المهني للموجهين	1	1	
11	مهارات التدريب الفعال وتصميم البرامج التدريبية	25	ممارسة أساليب تدريبية جديدة للعاملين.	1	1	10
		26	-تحديد الحاجات التدريبية.	1	1	
		27	-تحديد مفهوم التدريب وأهدافه.	1	1	
		28	-إعداد برامج لتطوير التدريب وفق حاجات العاملين.	1	1	
		29	-ممارسة أساليب تدريب الكوادر البشرية.	1	1	
12	إعداد المشاريع التربوية	30	ترجمة السياسات إلى خطط وأهداف وبرامج ومشروعات تطبق على أرض الواقع.	1	1	6
		31	-التطبيق العملي للمهارات الفنية .	1	1	
		32	مهارات تطبيق المقترحات الفنية .	1	1	
13	المناهج المدرسية	33	-توظيف التقنيات الحديثة في بناء المناهج الدراسية	1	1	14
		34	- بناء الأنشطة التربوية المصاحبة للوحدات الدراسية.	1	1	
		35	-تنمية التفكير بالأنشطة التربوية الهادفة.	1	1	

		36	-صياغة الأهداف التعليمية للوحدات الدراسية وفق معايير صياغة الهدف.	1	1	6
		37	- امتلاك أسس بناء المناهج الدراسية	1	1	
		38	- امتلاك أسس تقويم المناهج الدراسية	1	1	
		39	-تحديد الأهداف العامة للمناهج.	1	1	
14	الاتصال الإنساني	40	-تنمية العلاقات الإنسانية بين الموجهين الفنيين و العملين في المدرسة.	1	1	
		41	-استخدام أساليب الاتصال الفعال.	1	1	
		42	-استخدام نظام متطور للاتصال بين العاملين.	1	1	
15	الإدارة بالأهداف	43	وضع أهداف استراتيجية للمدرسة.	1	1	2
16	إدارة الموارد البشرية	44	-استثمار الإمكانيات البشرية.	1	1	10
		45	-استخدام التقنية الحديثة في إدارة الموارد البشرية.	1	1	
		46	-توزيع الخدمات التربوية وفق الاحتياجات .	1	1	
		47	- إعداد برامج التطوير والتدريب وفق حاجة العاملين.	1	1	
		48	-تشكيل الفرق التعاونية للجان لإنجاز العمل.	1	1	
17	الاتجاهات المعاصرة في التوجيه الفني ،نظريات (الأهداف، الإكلينيكية، القياس)	49	اقتراح الآليات لتطوير مهارات الموجه الفني وفقاً للمستجدات المعاصرة	2	1	6
		50	ممارسة مهارات الإشراف الإكلينيكي، ومهارات نظريات الإشراف بالأهداف، ومهارات الإشراف بالقياس.	2	1	

18	الإبداع في الإشراف التربوي	51	تشجيع الابتكارات والتجارب الإبداعية الفنية والإدارية	1	1	6
		52	-تنمية القدرة على البحث والتحري والتجديد وحل المشكلات.	1	1	
		53	-تشجيع التطوير السلوكي للأفراد القائمين بالأدوار الرئيسة في العملية التربوية.	1	1	
19	إدارة الجودة الشاملة في التعليم	54	اقتراح النماذج المناسبة لتطبيق معايير الجودة الشاملة في العملية التربوية	1	1	2
20	الاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي	55	تمثل الاتجاهات الفكرية المعاصرة ومواءمتها مع واقع البيئة المحلية.	1	1	2
21	**المساءلة**	**56**	استخدام الأساليب التقنية الحديثة في المساءلة.	**1**	**1**	**2**
21	**الإدارة الإلكترونية**	**57**	امتلاك مهارات الحاسب الآلي لتوظيفه في أداء عمل التوجيه الفني.	**1**	**1**	**2**
23	**إدارة المعرفة**	**58**	تقديم الاقتراحات البناءة والعملية لإدارة المعرفة.	**1**	**1**	**2**
24	بناء الفرق التعاونية	59	تشكيل مجتمعات تعلمية في التوجيه الفني.	1	1	2
25	إدارة الأزمات.	60	اقتراح الخطط للتعامل مع الأزمات والمواقف الجديدة.	1	1	2

رابعاً- أساليب التدريب :

تشتمل أساليب تدريب الموجهين في هذا البرنامج التدريبي على الأساليب التدريبية الآتية:

1-أسلوب التدريب التطبيقي

2-لعب الأدوار

3-المحاضرة

4-الحلقات الدراسية

5-دراسة الحالة التدريبية

6-الزيارات الميدانية

7-التفاعل بين الجماعات

8-التدريب بالممارسة

9-حل المشكلات

10-التدريب المصغر

11-الورشة التدريبية

12-الحلقات النقاشية

13-البحث العلمي

14-التعليم المبرمج

15-أسلوب التدريب عن بعد

16-القراءات الموجهة

17-التدريب متعدد الوسائط

18-أسلوب الاستقصاء الجماعي

19-استثارة الآراء والأفكار(العصف الذهني)

خامساً- النشاطات التدريبية:

1- المحاضرات النظرية

2- الزيارات الميدانية

3- إجراء الدراسات والأبحاث التربوية

4- الندوات التربوية

سادساً- الوسائل والتقنيات التكنولوجية:

1- جهاز العرض العلوي
2- السلايدات
3- أجهزة الحاسب الآلي
4- الشفافيات
5- السبورة الذكية
6- السبورة الذكية
7- جهاز العرض Data Show
8- أقراص CD + الأقراص المرنة
9- اللوحة المغناطيسية

سابعاً- المدربون المقترحون:

1- أساتذة جامعيون من ذوي الخبرة في مجال التدريب
2- خبراء من الدول العربية والأجنبية في مجال التدريب
3- مدربون من إدارة التطوير والتنمية
4- مدربون من القطاع الخاص من المراكز التدريبية المتخصصة

ثامناً- مؤهلات المدرب:

1- درجة الدكتوراه
2- درجة الماجستير
3- خبرة تربوية تدريبية طويلة

تاسعاً- عدد المدربين لكل شعبة:

- مدربان اثنان لكل شعبة

عاشرا- عدد المتدربين في كل شعبة تدريبية:

- (20) متدرباً

الحادي عشر– مدة البرنامج ووقته:

1–(30) يوما وبواقع (4) ساعات يوميا يتخللها استراحة.

2– خلال أيام العمل في الفترة المسائية.

الثاني عشر– مكان تنفيذ التدريب:

- مراكز التدريب في كلية التربية في جامعة الكويت وكليات التعليم التطبيقي.
- مركز إدارة التطوير والتنمية في وزارة التربية

الثالث عشر– أساليب الحوافز المادية والمعنوية:

1- شهادة اجتياز للبرنامج.

2- شهادة حضور.

3– منح المتدرب الأفضلية للترقية .

4– منح علاوة مادية (5%) على الراتب الأساسي.

5– الإرسال في بعثة أو دورة خارجية.

الرابع عشر– إدارة البرنامج:

1- مدير عام مركز إدارة التطوير والتنمية.

2- خبير متخصص في إدارة البرامج التدريبية .

3– مسئول إداري عن تنفيذ البرنامج التدريبي.

4– مدير مركز إدارة التدريب في الوزارة.

الخامس عشر– عناصر الكلفة المالية

1– مكافآت المدربين

2– أجور المدربين

3– مصروفات المتدربين

4– الكوادر الإدارية المشرفة على التدريب.

5– المطبوعات

6– البرامج الحاسوبية

7– مواصلات المتدربين

8– خدمات المدربين، والمتدربين والكوادر الإدارية (الضيافة).

9- أجور أماكن التدريب.

السادس عشر- أساليب تقويم أداء المتدربين:

1- الاختبارات التحريرية والشفوية

2- التطبيقات العملية للمتدربين أثناء الدورة التدريبية

3- تقارير الزيارات الميدانية للتدريب والمتدربين

4- إجراء البحوث والدراسات التربوية

5- الانتظام والحضور

6- إعداد المتدرب لمشروع عملي للإدارة التابع لها .

السابع عشر- أساليب المتابعة والتقويم للبرنامج التدريبي:

1- تقويم الأبحاث والدراسات المعدة من المتدربين

2- استبانة توزع على المتدربين لكل موضوع تدريبي

3- استبانة توزع على المتدربين لجميع فعاليات البرنامج التدريبي

4- اختبار تحريري للمتدربين

5- نموذج لقياس أداء المتدربين في المشاغل التدريبية

6- نماذج لقياس أداء المدربين والمتدربين

رابعا: نتائج الإجابة عن السؤال الرابع: ما مدى ملاءمة البرنامج التدريبي المقترح لتطوير مهارات الموجهين الفنيين في دولة الكويت من وجهة نظر الخبراء الثقاة؟

للإجابة عن هذا السؤال: عرضت الباحثة البرنامج بجميع عناصره على لجنة من الخبراء والمختصين في مجال الإدارة والتدريب التربوي في شكل استبانة، وكما يظهر في الملحق (8) وذلك للتأكد من صدقه، والاستئناس بآرائهم ومقترحاتهم حول مدى ملاءمة البرنامج التدريبي المقترح للموجهين الفنيين. وفيما يلي عرض لتعديلات ومقترحات أعضاء لجنة الخبراء على بعض عناصر البرنامج وكما ظهر في إجابة السؤال الثاني:

1. اسم البرنامج:

تم وضع (4) أسماء للبرنامج لتتناسب والفئات المستهدفة من التدريب وطبيعة عملهم، وبعد عرضها على لجنة الخبراء، اتفق معظم الخبراء على اسم "برنامج تدريبي لتطوير مهارات الموجهين الفنيين في دولة الكويت".

2. أهداف البرنامج:

تم وضع (24) هدفا للبرنامج التدريبي المقترح، صيغت من قائمة الاحتياجات التدريبية التي تم التوصل إليها من خلال الأداة الثانية، والاطلاع على الأدب المتعلق بالاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي، وعرضت قائمة الأهداف على لجنة الخبراء والمختصين، وتم بعد دراسة آرائهم ما يأتي:

- حذف ثلاثة أهداف.
- تعديل صياغة هدفين.

وأصبح عدد أهداف البرنامج التدريبي(21) هدفا.

3. محتوى البرنامج التدريبي:

وضعت الباحثة (26) موضوعا تدريبيا يرتبط كل منها بهدف أو أكثر من الأهداف التي تضمنها البرنامج التدريبي بصيغته الأولية، وبعد ذلك تم وضع مفردات كل موضوع من موضوعات البرنامج التدريبي، وحددت له الساعات اللازمة. وبعد مراجعة آراء الخبراء والمختصين أجريت التعديلات الآتية:

- الموافقة على (25) موضوعا،
- ونقل مفردة من موضوع إدارة الموارد البشرية، ووضعها لموضوع الاتصال الإنساني،
- وحذف (5) مفردات.

وعليه، فقد أصبح محتوى البرنامج التدريبي بشكله النهائي يتكون من (25) موضوعا، تضمنت (60) مفردة، يستلزم تنفيذها (120) ساعة تدريبية، نظرية وعملية.

4. أسلوب التدريب:

حددت الباحثة (27) أسلوبا تدريبيا لتنفيذ فعاليات البرنامج، وبعد عرضها على لجنة الخبراء، تمت الموافقة على تسعة عشر أسلوبا، وعدوها شاملة، وتناسب جميع موضوعات البرنامج، مع ضرورة اختيار الأسلوب المناسب لموضوع التدريب، وطبيعة المتدربين.

5. النشاطات التدريبية:

تم اقتراح خمسة أشكال من النشاطات التدريبية لتنفيذ الفعاليات التدريبية، وبعد عرضها على لجنة الخبراء والمختصين، تم حذف واحدة، وأبقيت أربعة نشاطات، وعّدوا ذلك كافيا وهي:

1- المحاضرات النظرية.
2- الزيارات الميدانية.
3- إجراء الدراسات والأبحاث التربوية.
4- الندوات التربوية.

6. الوسائل والتقنيات التكنولوجية:

حددت الباحثة ثمانية من الوسائل والأجهزة والأدوات التي يمكن الإفادة منها، واستخدامها، في تنفيذ البرنامج التدريبي المقترح، وقد حصلت على موافقة الخبراء والمختصين عليها ، ولم يضيفوا شيئا.

7. المدربون المقترحون:

تم اقتراح خمسة فئات من المدربين يمكن أن ينفذوا عملية التدريب في البرنامج، وبعد عرضها على لجنة الخبراء حذفت فئة واحدة ، وأبقي على أربع فئات يمكن أن تشارك في التدريب وفق الموضوعات التدريبية التي يمتلكون مهارات عالية فيها ، والفئات هي:

1-أساتذة جامعيون من ذوي الخبرة في مجال التدريب.

2-خبراء من الدول العربية والأجنبية في مجال التدريب.

3-مدربون من إدارة التطوير والتنمية.

4-مدربون من القطاع الخاص من المراكز التدريبية المتخصصة .

8. مؤهلات المدرب:

تم وضع أربعة معايير لمؤهلات المدرب الذي يشارك في تنفيذ التدريب في البرنامج، وحذفت لجنة الخبراء فئة واحدة، وأبقت على ثلاث فئات، هي:

1- درجة الدكتوراه.

2- درجة الماجستير.

3- خبرة تربوية تدريبية طويلة.

9. عدد المدربين لكل شعبة:

اقترحت الباحثة خمسة مقترحات لعدد المدربين لكل شعبة تدريبية، وبعد عرضها على لجنة الخبراء تم حذف فئتين، والإبقاء على فئة واحدة فقط، هي: مدربان اثنان لكل شعبة.

10. عدد المتدربين في كل شعبة تدريبية:

اقترحت الباحثة خمسة اقتراحات لعدد المتدربين لكل شعبة ، وبعد عرضها على لجنة الخبراء، تم حذف (4) والإبقاء على مقترح واحد هو: (20) متدربا.

11. مدة البرنامج ووقته:

اقترحت الباحثة أربعة بدائل للمدة الزمنية ووقت تنفيذ البرنامج، وبعد عرضها على لجنة الخبراء تم حذف اثنين منها، وأصبحت على النحو الآتي:

1- (30) يوما تدريبيا وبواقع (4) ساعات يوميا تتخللها استراحة.

2- خلال أيام العمل في الفترة المسائية.

12. مكان تنفيذ التدريب:

تم تحديد ثلاثة أماكن لتنفيذ التدريب، وبعد عرضها على لجنة الخبراء تم حذف واحد منها، والإبقاء على اثنين للتسهيل على المتدربين في مختلف مناطق دولة الكويت، وأصبحت على النحو التالي:

1- إدارة التطوير والتنمية.

2- مراكز التدريب في كلية التربية في جامعة الكويت.

13. أساليب الحوافز المادية والمعنوية:

حددت الباحثة خمسة أساليب للحوافز المادية والمعنوية لمنحها المتدربين، وهي شهادة اجتياز دورة للبرنامج ، وشهادة حضور، واعتماد اجتياز الدورة التدريبية للمفاضلة للترقية لتبوؤ مراكز متقدمة، منح المتدرب علاوة مادية(5%) على الراتب الأساسي، وإرسال المتدرب في بعثة أو دورة خارجية. وبعد عرضها على لجنة الخبراء تمت الموافقة عليها جميعها، وأوصوا بالأخذ بها على مستوى الوزارة .

14. إدارة البرنامج:

اقترحت الباحثة أن تشكل لجنة لإدارة البرنامج من خمس فئات وهم: وكيل وزارة التربية، ومدير عام مركز إدارة التطوير والتنمية، وخبير متخصص في إدارة البرامج التدريبية، ومسؤول إداري عن تنفيذ البرنامج التدريبي، ومدير مركز إدارة التدريب في الوزارة، وبعد عرضه على لجنة الخبراء، حذفوا فئة واحدة وأبقوا على أربع فئات ، وعّدوا قائمة أعضاء اللجنة المشرفة على التدريب كافية لضمان سير التدريب بالاتجاه الصحيح.

15. عناصر الكلفة المالية:

اقترحت الباحثة أن تتكون الكلفة المالية من عشرة عناصر تدخل عادة في عملية تصميم البرامج التدريبية، وهي: مكافآت المدربين، وأجور المتدربين، ومصروفات المتدربين، والكوادر الإدارية الإشرافية على التدريب، و المطبوعات، و البرامج الحاسوبية، و مواصلات المتدربين، و خدمات المدربين، والمتدربين، والكوادر الإدارية (الضيافة)، و أجور أماكن التدريب، و بعد عرضها على لجنة الخبراء، عدوها شاملة.

16. أساليب تقويم أداء المتدربين :

اقترحت الباحثة ستة أساليب لتقويم أداء المتدربين، وبعد عرضها على لجنة الخبراء تمت الموافقة عليها جميعها وعدوها مناسبة لتقويم المتدربين، وهي: الاختبارات التحريرية والشفوية ، و التطبيقات العملية للمتدربين أثناء الدورة التدريبية، و تقارير الزيارات الميدانية للتدريب والمتدربين ، وإجراء البحوث والدراسات التربوية ، والانتظام والحضور ، وإعداد المتدرب لمشروع عملي للإدارة التابع لها .

17. أساليب المتابعة والتقويم:

اقترحت الباحثة ستة أساليب لتقويم فعاليات البرنامج التدريبي، وبعد عرضها على لجنة الخبراء أوصوا باستخدام جميع هذه الأساليب، لأنها وافية وشاملة ، ومناسبة لجميع البرامج التدريبية التي تنفذ لمثل هذه الفئة، وهي:

1 – تقويم الأبحاث والدراسات المعدة من المتدربين.

2 – استبانة توزع على المتدربين لكل موضوع تدريبي.

3 – استبانة توزع على المتدربين لجميع فعاليات البرنامج التدريبي.

4 – اختبار تحريري للمتدربين.

5 – نموذج لقياس أداء المتدربين في المشاغل التدريبية.

6 – نماذج لقياس أداء المدربين والمتدربين.

18. إجابات الخبراء على الأسئلة المحددة الإجابة عن مدى ملاءمة البرنامج :

اقترحت الباحثة (4) أسئلة من نوع الأسئلة المحددة الإجابة(بنعم/ لا) وعرضت على لجنة الخبراء للتأكد من مدى ملاءمة البرنامج، أجابوا بنعم على جميع الأسئلة ، وهي على النحو الآتي:

1–هل سيحقق البرنامج التدريبي أهدافه في ضوء العناصر المكونة له؟

2–هل سيلبي البرنامج التدريبي الاحتياجات للموجهين في ضوء العناصر المكونة له؟

3 – هل سيسهم البرنامج التدريبي المقترح لتطوير مهارات الموجهين في ضوء العناصر المكونة له؟

4-هل تعتقد أن هذا البرنامج التدريبي قابل للتنفيذ في ضوء العناصر المكونة له؟

استنادا لإجابات أفراد لجنة الخبراء على الأسئلة المذكورة سابقا بنعم ، توصلت الباحثة إلى أن رأي لجنة الخبراء في عناصر البرنامج التدريبي التي ذكرت سابقا، وعلى الأسئلة المقترحة للتأكد من مدى ملاءمة البرنامج في صيغته الأولية، أي أنه مناسب ويلبي الاحتياجات التدريبية للموجهين الفنيين.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت اليها الدراسة، و مجموعة من التوصيات في ضوء تلك النتائج، وذلك على النحو الآتي:

أولاً : مناقشة نتائج الدراسة:

1- مناقشة نتائج السؤال الأول، والذي ينص على: "ما الواقع التدريبي للموجهين الفنيين في دولة الكويت من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الدراسة ، والمتعلقة بالواقع التدريبي للموجهين الفنيين في وزارة التربية في دولة الكويت، ولقد أشارت نتائج الدراسة، كما هي مبينة في الجدول (5) إلى أن المجالات الآتية جاءت بدرجة متوسطة (أماكن تنفيذ التدريب، المستوى الأكاديمي والتطبيقي للكوادر البشرية في إدارة التدريب والتطوير،ونتاجات التدريب، ومصادر تحدد الاحتياجات التدريبية، والخصائص النفسية للمتدربين، والخطط التدريبية). في حين جاءت سائر المجالات بدرجة قليلة ، وهي (الأهداف التدريبية ودرجة وضوحها ، ونوع البرامج التدريبية، وأساليب التدريب، والموضوعات والأنشطة التدريبية، وأساليب تقويم المتدربين). وقد بيت نتائج الدراسة المبينة في الجدول (5) أن المتوسط الحسابي الكلي للواقع التدريبي للموجهين الفنيين بلغ (2.93)، وبانحراف معياري(0.65). وهذا يعني أن مستوى الواقع التدريبي كان قليلا حسب المعيار الذي اعتمدته الباحثة لأغراض هذه الدراسة. وقد يعزى ذلك السبب إلى مجموعة من العوامل منها: ضعف وجود أهداف محددة للبرامج التدريبية التي تقدمها وزارة التربية بدولة الكويت، فضلاً عن ضعف توافر المستوى الأكاديمي والتطبيقي للكوادر البشرية في إدارة التدريب والتطوير،

وعقد البرامج التدريبية في فترات زمنية غير مناسبة للفئة المستهدفة، وقد يكون السبب أيضا نقص التدريب اللازم والمستمر للمتدربين نتيجة لعدم التحاقهم ببرامج تدريبية ذات مستوى عال. فضلاً عن قلة التعاون والمشاركات وعدم التنسيق الجيد بين بعض الجهات ذات العلاقة في القطاعين العام والخاص.

وفيما يلي مناقشة نتائج كل مجال من مجالات الواقع التدريبي للموجهين الفنيين العاملين في وزارة التربية:

1-مجال أماكن تنفيذ التدريب:

يبين الجدول(14) أن المتوسط الحسابي الكلي لفقرات مجال أماكن تنفيذ التدريب بلغ (3.28)، وبانحراف معياري(0.90) وهذا يعني أن مستوى المجال كان متوسطا حسب المعيار الذي اعتمدته الباحثة. وقد يعزى السبب في اعتماد إدارة التطوير والتنمية على ما هو متوافر في القاعات التدريبية إلى عدة أسباب منها ضعف الموارد المالية المخصصة لتجهيز القاعات التدريبية من حيث المقاعد والمساعدات الضوئية والمساعدات الصوتية والتهوية والتدفئة. فضلاً عن أن الأماكن المخصصة لتنفيذ التدريب هي أماكن غير مؤهلة تأهيلا جيداً للتدريب، كما وأنها أماكن بعيدة عن سكن المتدربين مما يسبب صعوبة في وصول المتدربين إليها وهذا ما أشارت إليه دراسة كل من أبي غزلة (2005) والعتيبي (2008).

2- مجال المستوى الأكاديمي والتطبيقي للكوادر البشرية في إدارة التطوير والتدريب:

أشارت النتائج المثبتة في الجدول (12) أن المتوسط الكلي لفقرات هذا المجال بلغ (3.26) وبانحراف معياري (0.82)، وهذا يعني أن مستوى هذا المجال كان متوسطا حسب المعيار الذي اعتمدته الباحثة. ويبين الجدول حصول فقرة على مستوى قليل، ويمكن تفسير ذلك من خلال أن

القائمين على إدارة التدريب والتطوير لا يملكون الخبرة العملية ، فضلاً عن امتلاك عناصر التدريبية لأدوات مهارية قادرة على استغلال تلك المعارف واستثمارها، مما يستدعي اختيار كوادر بشرية مدربة ومؤهلة تأهيلا تربويا ملائما، تمتلك معارف ومهارات عملية قادرة على إكساب المتدربين المهارات الفنية والإدارية الملائمة لعملها ، ولابد من تزويد الموجهين الفنيين بالأسس المختلفة وذلك من أجل تحسين الالتزام نحو المهنة التي يقومون بها.

3- مجال نتاجات التدريب:

يبين الجدول(16) أن متوسط مستوى مجال نتاجات التدريب الكلي لفقرات هذا المجال بلغ المتوسط (3.10) ، والانحراف المعياري(0.80)، وهذا يعني أن مستوى المجال كان متوسطا حسب المعيار الذي اعتمدته الباحثة. ويمكن أن يرجع ذلك إلى عوامل ذات صلة بالبرنامج التدريبي ومنها أن أساليب التدريب لم تكسب المتدربين اتجاهات إيجابية تجاه العمل، وعدم معالجتها للمشاكل التي تواجه الموجهين الفنيين ، كذلك ضعف البرامج التدريبية في إكسابهم المهارات والكفايات اللازمة لهم، وعدم ارتباط البرامج التدريبية التي تقدمها إدارة التطوير والتنمية بالواقع والممارسة الفعلية، ويمكن تفسير ذلك من خلال أن الهدف من الدورات التدريبية هو إكساب المتدربين المهارات اللازمة التي تمكنهم من أداء أدوارهم التوجيهية، كما أن المتدربين من خلال الدورة التدريبية بحاجة للإنماء المهني المستمر.

4-مجال مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية:

يبين الجدول(8) أن المتوسط الحسابي لمستوى مجال مصادر الاحتياجات التدريبة الكلي لفقرات هذا المجال بلغ (3.8)، والانحراف المعياري(0.78)، وهذا يعني أن مستوى المجال كان متوسطا حسب المعيار الذي اعتمدته الباحثة، في مجالات واقع العملية التدريبية للموجهين الفنيين في وزارة التربية، ويمكن أن يرجع ذلك إلى أن مصممي البرامج التدريبية يستندون في تقديرهم

للاحتياجات التدريبية للموجهين الفنيين على مصدر أساس، وهو خطط التطوير التربوي التي تعدها الوزارة، والتي يعدها غالباً العاملون في مركز إدارة التطوير والتنمية من دون المعرفة الحقيقية بمتطلبات الميدان التربوي، أو ربما يعتمدون على آراء القيادات العليا في مركز الوزارة لتحديد الإحتياجات التدريبية لهذه الفئات. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة أبي غزله (2005) والتي خلصت الدراسة الحالية إلى أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ربما تتم من الموجهين الأوائل للفئة المستهدفة، مما يعني عدم مشاركتهم في تحديد احتياجاتهم. وهذا ما تؤكده بعض فقرات هذا المجال من حيث تقويم الكفاءة لأداء الموجهين، والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي، إذ لم يؤخذ بها كمصدر من مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية، مما يعني أنه لا بد من تحديد الاحتياجات التدريبية للفئة المستهدفة.

5-مجال الخصائص النفسية للمتدربين:

يبين الجدول(11) المتعلق بمجال الخصائص النفسية للمتدربين إلى أن المتوسط الكلي لفقرات هذا المجال بلغ (3.5)، وبانحراف معياري (0.90)، وهذا يعني أن مستوى المجال كان متوسطا حسب المعيار الذي اعتمدته الباحثة. وتعزو الباحثة ذلك إلى مجموعة من العوامل منها: أن الموجهين الفنيين هم من الفئات التربوية الأكثر تأهيلا، إذ أنهم اكتسبوا خبرات تربوية نظرا لخبرتهم الطويلة في مجال التوجيه، وقد يكون السبب إلى قلة رغبتهم في تلقي التدريب ، وأنهم أصبحوا غير مستعدين لقبول خبرات جديدة، وقد يكون بسبب قلة أو ضعف الحوافز التشجيعية والامتيازات التي تمنح للمتدربين، أو قد يكون ذلك بسبب كثرة أعباء عملية التوجيه مما يؤدي لعدم رغبتهم للالتحاق بدورات تدريبية، فضلاً عن أسباب ذات علاقة بالقائمين على التدريب في إدارة التطوير والتنمية إذ من الممكن ألا يكونوا من ذوي الاختصاص العلمي والمهني، وهذا يتفق مع دراسة العتيبي (2008).

6-مجال الخطط التدريبية:

يبين الجدول(6) أن مستوى مجال الخطط التدريبية الكلي لفقرات هذا المجال كان متوسطا، اذ بلغ المتوسط الحسابي (3.01)، والانحراف المعياري (0.77). وهذا يعني أن مستوى المجال كان متوسطا حسب المعيار الذي اعتمدته الباحثة. ويبين الجدول أيضاً حصول فقرتين على مستوى قليل وهي فقرة" تعد الخطة بالتعاون مع جهات تربوية خارجية متخصصة " وفقرة " تعد الخطة من متخصصين في كلية التربية في جامعة الكويت..."، في حين حصلت سائر فقرات هذا المجال على مستوى متوسط. وقد يعزى السبب في ذلك إلى قلة التنسيق والتعاون بين إدارة التطوير والتنمية والقطاعات المختلفة بالدولة من مثل كلية التربية بجامعة الكويت، والمؤسسات التربوية الخاصة ، وأن عملية إعداد الخطط التدريبية للموجهين الفنيين لا تتم وفق الاحتياجات التدريبية ، وهذا يؤدي إلى ابتعاد الخطط التدريبية عن تحقيق أهدافها وهذا ما أكده تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة . وهذا يتفق مع دراسة أبي غزله (2005)، لذا لا بد أن يكون هناك مراجعة من الجهات المعنية بإعداد الخطط لتطوير عملياتها التدريبية بما يتفق مع الاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي.

7-مجال الأهداف التدريبية ودرجة وضوحها:

يبين الجدول(7) أن المتوسط الحسابي الكلي لفقرات مجال الأهداف التدريبية ودرجة وضوحها قد بلغ (2.83)، وبانحراف معياري(0.78)، وهذا يعني أن مستوى المجال كان قليلا حسب المعيار الذي اعتمدته الباحثة. وتعزو الباحثة ذلك إلى ضعف تحديد الأهداف الخاصة بالبرامج التدريبية وعدم دقتها من حيث الصياغة السلوكية، كما وأن هذه الأهداف لا تحتوي على فعاليات وأنشطة مختلفة، مما يجعل هذه الأهداف غير واضحة لدى الجهات التي تقوم على

تنفيذ البرامج التدريبية وإعدادها، وبالتالي لا تمكن المتدرب من تحديد الأهداف بشكل واضح قبل البدء بعملية التدريب، وتؤكد الباحثة على ضرورة أن يتم إعداد خطة هيكلية يتم تحديد الأهداف التدريبية بدقة وعناية حتى تتحقق الفائدة من نتائج البرامج التدريبية . وهذا يختلف مع دراسة أبي غزلة (2005)، والتي توصلت إلى أن مجال الأهداف التدريبية في مجال واقع العملية التدريبية جاء بدرجة عالية بحيث لا يحتاج إلى تطوير.

8- مجال نوع البرامج التدريبية:

يبين الجدول(10) أن المتوسط الحسابي لمستوى مجال نوع البرامج التدريبية الكلي لفقرات هذا المجال بلغ (2.76)، والانحراف المعياري (0.80) وهذا يعني أن مستوى المجال كان قليلا حسب المعيار الذي اعتمدته الباحثة. وترى الباحثة أن السبب في ذلك قد يعود إلى أن نوع البرامج التدريبية وطبيعتها التي تقدمها إدارة التطوير والتنمية للموجهين لا ترقى إلى إكساب المتدربين الاتجاهات والكفايات والمهارات الضرورية لهم لأداء مهامهم التوجيهية كما ينبغي، وهذا المستوى القليل لا يعكس الأهداف الاستراتيجية التي تسعى وزارة التربية الكويتية لتحقيقها، كما أن البرامج التدريبية لم تصمم لتطوير أداء الموجهين، والذي أكدته نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة. لذا لا بد أن يلتحق الموجهون ببرامج تطويرية وإبداعية، تعمل على تطوير مهاراتهم ومما ينعكس على أداء المعلمين الذين يتبعون توجيهاتهم، وهذه النتيجة بدرجة أقل من دراسة (أبو غزلة ،2005) والتي أظهرت أن مجال نوع البرامج التدريبية جاء بدرجة متوسطة مما يعني ضرورة تطوير هذا المجال. وفي الدراسة الحالية هناك حاجة لتطوير مهارات الموجهين الفنية وأن حاجتهم للتدريب كبيرة.

9-مجال أساليب التدريب:

يبين الجدول(13) أن المتوسط الحسابي لمستوى مجال أساليب التدريب الكلي لفقرات هذا المجال بلغ (2.73)، والانحراف المعياري (0.81)، وهذا يعني أن مستوى المجال كان قليلا حسب المعيار الذي اعتمدته الباحثة. وقد يعزى السبب في ذلك إلى عدم تنوع طرق التدريب وأساليبه ومنها المحاضرات والتعليم المصغر وتمثيل الأدوار والبحوث وبخاصة عندما يتعلق الأمر بتحقيق الأهداف، ورفع المهارة، والأداء للمتدربين. فضلاً عن عوامل منها: عدم امتلاك المدربين في إدارة التطوير والتنمية للخصائص والكفايات العملية، ذات الصلة بأساليب التدريب الحديثة ، كما أن الأساليب المستخدمة لا تتناسب مع محتوى البرنامج التدريبي ، كذلك بعض النشاطات المصممة في البرامج التدريبية تركز في معظمها على الجوانب النظرية، وتبتعد عن الجوانب التطبيقية ، مما يؤدي إلى استخدام الأسلوب التلقيني في عملية التدريب، مما يؤدي إلى الملل وعدم الاقبال على التدريب.

10- مجال الموضوعات والأنشطة التدريبية:

يبين الجدول(9) أن المتوسط الحسابي لمستوى مجال الموضوعات والأنشطة التدريبية الكلي لفقرات هذا المجال بلغ (2.70) ، والانحراف المعياري (0.79) وهذا يعني أن مستوى المجال كان قليلا حسب المعيار الذي اعتمدته الباحثة. وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن الموضوعات والنشاطات التدريبية التي تقدم للموجهين تركز في معظمها على القضايا النظرية دون الاهتمام بالجوانب التطبيقية ، فضلاً عن اعتماد المحتوى الخاص بالنشاطات التدريبية على أهداف غير واضحة وغير محددة، وأن هذه الموضوعات لا تنمي لدى المتدربين الوعي الكافي ولا تزودهم بالمهارات الضرورية لتحسين أدائهم، وهي كذلك لا تراعي خبرات المتدربين

الفعلية، وهذه الموضوعات لا توظف تقنيات التكنولوجيا الحديثة وهذا لا يتماشى مع ما يتطلبه العصر الحديث. في ضوء ما تقدم فإن هذا المجال من الواقع التدريبي للموجهين الفنيين بحاجة إلى تطوير بما يتناسب والتطورات التربوية الحاصلة في مجال التدريب.

11-**مجال أساليب تقويم المتدربين:**

يبين الجدول(15) أن المتوسط الحسابي لمستوى مجال أساليب تقويم المتدربين الكلي لفقرات هذا المجال بلغ (2.50)، والانحراف المعياري (0.88) وهذا يعني أن مستوى المجال كان قليلا حسب المعيار الذي اعتمدته الباحثة. وقد يعزى ذلك إلى أن المدربين الذين يقومون بعملية تنفيذ البرامج التدريبية، وتقوم المتدربين غير قادرين على ممارسة الأساليب التقويمية الصحيحة، أو أنهم لا يرغبون في الكشف عن عيوب البرامج التي يقومون بتنفيذها، أو أن المتدربين يقوّمون بناء على إنجازاتهم، كالاختبارات، والمشاريع التطويرية، والإنجازات التطبيقية، وإعداد البحوث، وآراء المتدربين، وهذا يعني أن هناك جانبا مغفلا ولا بد من تطويره.

- **مناقشة نتائج إجابات الأسئلة المفتوحة في الأداة الأولى: "الواقع التدريبي للموجهين الفنيين"**.

أ. مناقشة إجابة السؤال الفرعي الأول: ما البرامج التدريبية التي أجريت للموجهين الفنيين؟

يتضح من الجدول (17) أن هناك العديد من البرامج التدريبية التي أجريت للموجهين الفنيين، وقد جاء برنامج (الترقي إلى الإشرافية) في المرتبة الأولى بعدد تكرارات (165) تكراراً، ثم دورة (محو أمية الحاسوب) في المرتبة الثانية (50) تكراراً. يعزى ذلك إلى أن الموجهين الفنيين ملزمون بأخذ دورة الترقي إلى الإشرافية عند ترقي الموجه الفني من رئيس قسم لموجه فني.

كذلك (محو أمية الحاسوب) وتماشيا مع التطورات التكنولوجية ارتأت وزارة التربية من ضرورة اكساب الموجهين الثقافة التكنولوجية بإلزام الموجهين الفنيين الالتحاق بهذه الدورة في عام (2009)، كما جاءت العديد من البرامج في المرتبة الأخيرة وهي: (دورة لونج مان للمناهج)، (دورة مناقشة الأبحاث التربوية)، (دورة الخيال العلمي)، (دورة البرمجة العصبية)، (دورة الوسطية)، (دورة الملف الإنجازي)، (دورة التعرف على العدد والأدوات الكهربائية)، (دورة أساليب التخطيط للعمل الميداني)، (دورة الكفايات الأساسية) بتكرارين لكل منها، وقد يكمن السبب في أن هذه الدورات نادرة وفئة قليلة جدا قد التحقت بها.

ب. مناقشة إجابة السؤال الفرعي الثاني: كيف تتم دراسة الاحتياجات التدريبية للفئة المستهدفة؟

يتضح من الجدول (18) أن دراسة الاحتياجات التدريبية للفئة المستهدفة يتم بطرق متعددة، ولعل أكثر الطرق المستخدمة (مسح الواقع بالاستبانة) بعدد تكرارات (125) تكراراً، ويمكن تفسير ذلك من خلال أن هذه الطريقة تعد فاعلة حيث يمكن جمع المعلومات من عينة أكبر من الأفراد، كما جاءت طريقة (حسب الخبرة، اجتهادية وعشوائية) في المرتبة الأخيرة بتكرار واحد، من خلال تحليل استجابات أفراد العينة. كما يمكن القول أن هذه الطرق ليست طرقا فاعلة للحكم على تحديد الاحتياجات التدريبية للفئة المستهدفة.

ج. مناقشة إجابة السؤال الفرعي الثالث: ما مقترحاتك لتطوير البرامج التدريبية التي تنفذها جهات التدريب؟

يتضح من الجدول (19) أن المقترحات لتطوير البرامج التدريبية التي تنفذها جهات التدريب كانت متعددة، حيث حصل المقترح (الإعداد الجيد للدورة) على أعلى نسبة تكرارات (77) تكراراً، ويمكن تفسير ذلك من خلال أن عملية الإعداد والتخطيط للدورات التدريبية يعد أمراً

مهماً ولازماً لنجاح تلك الدورات، و ذلك من المقترحات الجيدة والبناءة، وتوحي بضرورة الوعي التام من الجهات المنفذة للتدريب ليتأتى للمتدربين التزود بالمهارات المستهدفة من وراء التحاقهم بتلك الدورات، كما جاء الاقتراح (24) (تفعيل الأنشطة ودور المتدربين في فترة التدريب) والمقترح (25) (مناقشة المواضيع بطريقة الحوار وليس المحاضرة) في المرتبة الأخيرة بتكرار واحد، ويمكن تفسير ذلك بأن أفراد العينة يرون ندرة وجودها في الدورات التي التحقوا بها، والأساليب الضرورية التي تسهم في تحسين وتطوير الدورات التدريبية.

د. مناقشة إجابة السؤال الفرعي الرابع: ما أبرز إيجابيات وسلبيات الدورات التدريبية التي سبق والتحق بها؟

كما يتضح من الجدول (20) أن هناك عدداً من الإيجابيات والسلبيات للدورات التدريبية، حيث كانت أبرز السلبيات (بعد مكان الدورة) بعدد تكرارات (74) تكراراً، ويمكن تفسير ذلك بأن بعد الموجهين عن مكان الدورة قد يصيبهم بالتعب والإحباط مما يؤدي إلى عدم استيعابهم للدورات التدريبية، كذلك من أبرز السلبيات (زمن الدورة قصير) بعدد تكرارات (74) تكراراً ويمكن تفسير ذلك من خلال أن قصر زمن الدورة قد لا يمكن المتدربين من اكتساب المهارات والكفايات الضرورية.

هـ. مناقشة إجابة السؤال الفرعي الخامس: أية ملاحظات أو توصيات تتعلق بالخبرات الفنية المتعلقة بالدورة التدريبية؟

كما يتضح من الجدول (21) والذي يتعلق بأية ملاحظات أو توصيات تتعلق بالخبرات الفنية المتعلقة بالدورات التدريبية، حيث كانت عدة ملاحظات وكان أبرزها (مراعاة حاجات الآخرين، الإعداد المسبق لمكان الدورة ومتطلباتها الفنية، اختيار المتدربين على أسس صحيحة وسليمة) بعدد التكرارات (8) تكراراً، ويمكن تغيير ذلك من خلال أن الإعداد للدورة التدريبية

وتوفير الجو المناسب لها يسهم في نجاحها وتزويد المتدربين بالمهارات اللازمة لهم، أما أقل المقترحات تكراراً فكانت (عدم تقليص ساعات البرامج للاستفادة منها، أحياناً تكون هذه الدورات إدارية أكثر منها فنية) بتكرار واحد، ويمكن تفسير ذلك من خلال أن المتدربين يدركون أن هذه الدورة لا تقاس بعدد الساعات وإنما بقدرتها على إكساب المتدربين المهارات اللازمة، ولا بد أن تنمي الدورة الجانب المهني والفني لدى المتدربين حتى تنجح في تحقيق الأهداف المرجوة. وتؤكد الباحثة على ضرورة تنمية جميع الجوانب المتعلقة بالعملية التدريبية وذلك لإكساب المتدربين المهارات اللازمة للقيام بعملهم الموكول لهم.

ثانيا: مناقشة نتائج السؤال الثاني والذي ينص على: ما الاحتياجات التدريبية اللازمة لتطوير مهارات الموجهين الفنيين في دولة الكويت في ضوء احتياجاتهم التدريبية والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي من وجهة نظرهم ؟

يتضح من الجدول (22) أن مجال (التخطيط التربوي) جاء في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي(3.61) وانحراف معياري (0.79)، ثم (البحث والدراسات) بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (0.87)، ثم (المناهج الدراسية) بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (0.96)، ثم (التدريب الفعال) بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (1.00)، ثم (القيادة والتوجيه الفني) بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري(0.90)، ثم (التقويم والمتابعة) بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (0.94)، وأخيراً (التواصل الإنساني مع الآخرين) بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (1.10).

وفيما يلي مناقشة نتائج الدراسة لهذه المجالات:

1- **التخطيط التربوي :**

يتضح من الجدول (24) أن درجة الاحتياج لهذا المجال كانت كبيرة. ويمكن تفسير ذلك بأن توضيح مفهوم التخطيط التربوي يعد من الأمور المهمة في مجال الاحتياجات التدريبية، لإنجاح التخطيط التربوي المبني على أسس علمية وتربوية مدروسة، كما يمكن تفسير ذلك بأن توافر المعلومات والبيانات يعد من الأمور اللازمة لإنجاح عملية التخطيط التربوي. وقد يعزى السبب إلى أن التخطيط التربوي الذي يتم في المؤسسات التربوية الكويتية يأتي على رأس أولويات الموجهين الفنيين، ومن هذه الخصائص: عدم الشمول والاتزان، وضعف المهارات التي يمتلكها الموجهون الفنيون في مجال التخطيط التربوي، عدم وجود دورات تؤهلهم لامتلاك هذه المهارة، كما وأن هذه الكفايات المرتبطة بالتخطيط التربوي تحتاج إلى تدريب مكثف ومتواصل، وتحتاج إلى مدربين أكفاء، مما استدعى وجود درجة عالية من الاحتياجات التدريبية في هذا المجال، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العتيبي (2008) التي أظهرت نتيجتها أن الخطط والبرامج التدريبية المعدة لرؤساء الأقسام الإدارية تتم دون مشاركتهم في الإعداد والتخطيط.

2- **البحث والدراسات :**

يتضح من الجدول (28) أن درجة الاحتياج التدريبي لهذا المجال كانت كبيرة. ويمكن تفسير ذلك من خلال الموجه الفني، وفي إطار تطوير نفسه بحاجة إلى تطوير هذه المهارات لينجح في عمله، وقد جاءت الفقرة (62) في المرتبة الأخيرة إذ كانت من ضمن الاحتياجات التدريبية، فالموجه الفني معني بتقديم الحلول المناسبة للمشكلات الإشرافية التي تواجه مدير المدرسة. وتؤكد الباحثة على ضرورة تزويد المشرف التربوي بالمهارات اللازمة من أجل تطوير عمله الإشرافي. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (السعود، 1999) حيث أشارت نتيجة دراسته إلى أن

مديري المدارس يفضلون أن يتولى المشرف التربوي عدة أدوار من بينها التعاون مع الإدارة في حل المشكلات الفنية، كذلك اتفقت مع دراسة (الجنيدي، 1999) حيث أشارت إلى أن الموجهين الفنيين بحاجة كبيرة إلى التدريب في مجال البحث والدراسات.

3- المناهج الدراسية :

يتضح من الجدول (29) أن درجة الاحتياج التدريبي لهذا المجال كانت كبيرة. ويمكن تفسير ذلك أن الموجه الفني له علاقة مباشرة بالمنهاج ونتيجة لعمله في الميدان فإن لديه قدرة كبيرة على تحديد الأهداف العامة للمنهاج، كما يمكن تفسير ذلك أن الموجه الفني ينبغي أن يشارك في عملية تخطيط المناهج لذلك فإن تقويمه المنهج يساعد على عملية تطوير المنهج وعلى نجاح الموجه في عمله، وتتفق مع دراسة (الجنيدي، 1999) التي وضحت نتائجها أن المشرفين التربويين يرون أنهم يحتاجون إلى التدريب بدرجة كبيرة في مجال المناهج الدراسية.

4- التدريب الفعال:

يتضح من الجدول (25) أن درجة الاحتياج التدريبي لهذ المجال كانت كبيرة. ويمكن تفسير ذلك من خلال الدورات التدريبية التي لا بد أن تراعى فيها احتياجات المعلمين، حيث يتم بناؤها بعد عملية التشخيص على أسس علمية سليمة ،كما يمكن تفسير ذلك أن نجاح البرامج والدورات التدريبية يعتمد على استثمار كل ما هو متاح من أجل إنجاح هذه الدورات، سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية. وتؤكد الباحثة على ضرورة إيجاد خطة عمل فاعلة للتدريب المتعلق بالمشرفين التربويين وذلك لتحقيق النتائج المرجوة من التدريب.وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الجنيدي، 1999) والتي أظهرت نتيجتها أن المشرف بحاجة إلى مهارات معارف تتعلق بكيفية قيامه بتدريب المعلمين.

5-القيادة والتوجيه الفني:

يتضح من الجدول (23) أن مستوى الحاجة التدريبية على جميع فقرات هذا المجال كانت كبيرة حسب المعيار الذي اعتمدته الباحثة لأغراض هذه الدراسة. وقد يعزى السبب في ذلك إلى أهمية إحداث التغيير في عملية التوجيه، وأهمية القيادة في تنمية اتجاهات المعلمين نحو عملية التعليم والتعلم. هذا فضلاً عن اختلاف المهام والأدوار المنوطة بالموجهين في العصر الحالي، التي تتطلب نمطاً قيادياً يستند لمبدأ العمل الجماعي لانجاز الأعمال. وعليه فإن الإتجاهات الحديثة تتطلب من الموجه الفني قائد تربوي أن يحدث تغييراً ويقود إلى تحقيق أهداف التوجيه التي يسعى إليها بكفاءة وفاعلية، لذا عّدها الموجهون كفايات بحاجة أساسية للتدريب لمواجهة التحديات التي تواجههم في عملية التوجيه. وعليه فإن جميع مفردات هذا المجال تشكل حاجات تدريبية متخصصة للموجهين، ويمكن تفسير ذلك بأن توضيح مفهوم القيادة والتوجيه يعد من الأمور المهمة في مجال الاحتياجات التدريبية، وكما لا بد من العمل بمضمونها حتى يؤدي الموجه الفني دوره على أكمل وجه، وتؤكد الباحثة على ضرورة تزويد الموجهين بالمهارات والكفايات اللازمة من أجل تمكينهم من حل المشكلات التي تواجههم، وتتفق مع دراسة (Jeames,1994) والتي تركز على القيادة.

6-التقويم والمتابعة :

يتضح من الجدول (26) أن درجة الاحتياج الكلي كانت كبيرة، في حين حصلت الفقرة (المقدرة على مساعدة المعلم على التقويم الفعال باستخدام أساليب التقويم المتنوعة) على المستوى المتوسط على حسب المعيار الذي اعتمدته الباحثة لأغراض هذه الدراسة. ويمكن تفسير ذلك من خلال أن درجة الاحتياج في مجال التقويم والمتابعة يعتمد بدرجة أولى على تقويم الموقف التعليمي بكافة عناصره وأبعاده وذلك في سبيل تحسين وتطوير الدورات التدريبية، وقد

يعزى كذلك إلى الاتجاهات الحديثة في التربية تؤكد على أهمية المتدرب كفرد وعلى نمو شخصيته وإعداده لمجالات العمل بشكل فعال وكل هذا يتطلب تقويماً مستمراً بالنسبة للعملية التدريبية وأهدافها. وفي ظل الثورة التكنولوجية التي اقتحمت جميع المجالات، ومنها مجال التعليم ومع التقدم المذهل المتلاحق في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وما صاحبها من تطور في المجال التعليمي، وظهور أساليب حديثة في عملية التعلم تعتمد بشكل أساسي على تطبيقات تلك التكنولوجيا، كان لا بد من انعكاس ذلك على مجال التقويم كمكون أساسي من مكونات منظومة التعلم والتدرب. وقد يرجع السبب أيضاً إلى التطور المتسارع في النمو الوظيفي للموجهين الفنيين، كما يمكن تفسير ذلك من خلال أن الموجه الفني ينبغي أن تكون عنده قدرة على تقويم المنهج الدراسي وتنفيذه حتى تتوفر لديه القدرة على إجراء التحسين والتطوير للمنهج. وتؤكد الباحثة على ضرورة تزويد الموجهين الفنيين بالمهارات اللازمة من أجل تقويم المنهج بشكل مناسب. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (الحسني، 1999) والتي أظهرت نتائجها أن المشرفين التربويين أجابوا بحاجاتهم التدريبية لمجالات إجراء البحوث الميدانية، مصادرة تطوير النمو المهني وتدريب المعلمين، ومهارة التقويم، ومهارة تطوير المناهج وأساليب التدريس، ومهارة بناء العلاقات مع المعلمين والمهمة المحلى، ومهارة التخطيط أو مهارة استراتيجيات إدارة الصف، وتختلف مع نتيجة دراسة (السريحين، 2002) والتي أظهرت نتيجتها أن درجة الاحتياج التدريبي لدى أصحاب الخبرة القصيرة أعلى من درجة الاحتياج التدريبي لنظرائهم من أصحاب الخبرة الطويلة، فضلاً عن أن هناك احتياجات تدريبية لجميع المجالات.

7-التواصل الإنساني مع الآخرين:

يتضح من الجدول (27) أن درجة الاحتياج التدريبي كانت كبيرة. وقد يعزى السبب في ذلك للخصائص التي تميز المهارات الإنسانية ذات الصلة بالموجهين، حيث يلاحظ ضعف المهارات الإنسانية التي ينبغي توافرها لدى الموجهين، رفع الروح المعنوية للمعلمين، وبناء علاقات إنسانية متوازنة، وتيسير قنوات الاتصال بين أطراف العملية التعليمية، والمبادرة في حل المشكلات المهنية التي تنشأ مما يجعلهم يهتمون بالتدرب عليها بدرجة عالية. هذا فضلاً عن أن العمل التربوي هو عمل إنساني وبالتالي فإن الموجهين يتعاملون مع الإنسان ومن هنا فإن تلبية المتطلبات المتعلقة باحتياجات المعلمين النفسية والاجتماعية والوظيفية تعد من أولويات الموجه الفني، وذلك لضمان تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وبما يضمن جواً ملائماً للمعلمين على العمل بشكل تعاوني بناء ومثمر، حتى ينجح في عمله لذلك لا بد من إكسابه هذه المهارات من خلال الدورات التدريبية، وتتفق مع دراسة (السريحين، 1999) إذ يرى الموجهون أنهم يحتاجون إلى التدريب على جميع فقرات المجال.

- مناقشة نتائج إجابات الأسئلة المفتوحة في الأداة الثانية "الاحتياجات التدريبية للموجهين الفنيين".

أ. مناقشة إجابة السؤال الفرعي الأول: ما أهداف التوجيه الفني التي تسعى لتحقيقيها من خلال التحاقك بالدورة التدريبية؟

أوضحت النتائج أن أهداف التوجيه الفني في الالتحاق بالدورات التدريبية كانت مختلفة، وكان أهم هدف هو (الارتقاء بمستوى العلم والمعلم الأول مهنيا وإداريا) بعدد تكرارات (212) تكرارا. وتعزو الباحثة ذلك الى أن الموجه الفني يضطلع بمسؤولية تطوير المعلم والارتقاء بمستواه بما يعود بالفائدة على مجمل العملية التعليمية التعلمية. كما جاءت الأهداف (توفير

الأجهزة والمعدات، واستغلال الإمكانات المادية والبشرية المتوافرة في البيئة في عملية التخطيط، وترغيب المعلمين في العملية التربوية) بتكرار (1) فقط. ويمكن تفسير ذلك أن هناك أهدافاً أخرى تعد أهم من هذه الأهداف في سبيل قيام الموجه الفني بتنفيذ المهمات المطلوبة منه.

ب. مناقشة إجابة السؤال الفرعي الثاني: ما المهام الفنية التي تعتقد بأنها حاجة تدريبية هامة لك ولم يرد ذكرها في الاستبانة؟

أوضحت النتائج أن هناك مهام فنية تعد حاجة تدريبية هامة، منها (استخدام الحاسوب في مجال التعليم) بعدد تكرارات (26)، ثم (دورة في سرعة الإنجاز والإتقان في الوقت المناسب) بعدد تكرارات (7)، وأخيرا (دورة طرق ترغيب المتعلمين بالمادة الدراسية، دورة قياس نتائج المتعلمين، دورة إدارة الوقت) بتكرار (1). ويمكن تفسير ذلك أن أفراد العينة يدركون أنهم وفي سبيل تطوير عملهم بحاجة إلى المزيد من المهام الفنية والتي تحقق لهم الفائدة وبالتالي النجاح في تنفيذ المهمات المطلوبة منهم. وتؤكد الباحثة على ضرورة تلمس الاحتياجات التدريبية للموجهين الفنيين وإبداء اقتراحات فاعلة من أجل تحسين وتطوير العمل الإشرافي. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الحسني (1999) والتي أشارت الى أن المشرفين التربويين أجابوا بحاجاتهم التدريبية لمجالات إجراء البحوث الميدانية، ومصادر تطوير النمو المهني وتدريب المعلمين، ومهارة التقويم، ومهارة تطوير المناهج وأساليب التدريس، ومهارة بناء العلاقات مع المعلمين والمجتمع المحلى، ومهارة التخطيط أو مهارة استراتيجيات إدارة الصف.

ثالثا: مناقشة نتائج السؤال الثالث: ما البرنامج التدريبي المقترح لتطوير مهارات الموجهين الفنيين في دولة الكويت في ضوء احتياجاتهم التدريبية والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي؟

تهدف عملية بناء البرامج التدريبية المتعلقة بالتنمية المهنية، بإقامة الدورات التدريبية، الى رفع كفاية التوجيه الفني عن طريق تطوير العمل وأساليبه، ورفع أداء الموجهين الفنيين في المؤسسة التربوية، وبما أن التدريب عملية منظمة ومخطط لها، تتم وفق منهجية محددة قائمة على أسس موضوعية، لأنها منطلقة من أسس علمية تقوم على منظومة متكاملة تشكل النظام الكلي للعملية التدريبية بكل عناصرها، بما أن التدريب كذلك اعتمدت الباحثة على النموذج المقترح في تصميمه للبرنامج التدريبي وفق الخطوات المذكورة في الفصل الثالث، والنابعة من الأساس العلمي الذي تناوله في الأدب النظري في هذه الدراسة، ومن الاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي التي تعد التدريب والتطوير مهمة أساسية من مهامها لتطوير مهارات الموجهين وبما يعود على المؤسسة التربوي والعاملين فيها من تحسين للنتاجات التي تنادي بها وزارة التربية الكويتية.

وفيما يلي مناقشة (توضيح) لعناصر البرنامج التدريبي المقترح:

أولاً– اسم البرنامج:

سمي هذا البرنامج بـِ "برنامج تطوير مهارات الموجهين الفنيين في دولة الكويت"، وذلك لأن هذه التسمية تعكس مجالات عمل الموجه الفني، فضلاً عن أنها تسمية شاملة ووافية تعمل على تحقيق أهداف البرنامج وبما يتفق مع الفئة المستهدفة وهم الموجهون الفنيون.

ثانياً– أهداف البرنامج:

حددت أهداف البرنامج في ضوء مجالات الاحتياجات التدريبية للموجهين الفنيين، وذلك بهدف إكسابهم المهارات والاتجاهات الضرورية، وتنميتها بما يتناسب مع الاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي، بحيث تمكنهم من مواكبة التطورات الحديثة والمعاصرة لإدارة مهامهم الفنية سواء على مستوى التوجيه الفني في المناطق التعليمية، أو على مستوى التوجيه في المدارس التي يشرف عليها الموجه الفني، كما جاءت هذه الأهداف لتغطي محتوى المفردات التدريبية للبرنامج التدريبي المقترح كافة، حيث إن هذه الأهداف تعمل لتطوير مهارات الموجهين، وتأهيلهم للقيام بأدوار جديدة لم يتم تأهيلهم لها مسبقاً كما وأنها تحرص على تزويدهم بأحدث النظريات الإدارية الجديدة في الإشراف التربوي اللازمة لهم في عملية التوجيه.

ثالثاً– محتوى البرنامج التدريبي:

في ضوء ما أظهره تحليل مجالات الاحتياجات التدريبية في الجدول (22) والجداول السابقة من أن هناك عددا من المهارات التي تحتاج إلى التطوير لدى الموجهين الفنيين، ونظراً لارتفاع عدد المهارات التي يحتاجها الموجهون الفنيون، عمدت الباحثة إلى التركيز على المهارات التي تمثل احتياجات تدريبية للموجهين الفنيين، وبلغ عددها (25) موضوعاً و(60) فقرة، وعند اختيار محتوى البرنامج التدريبي الخاص بالموجهين الفنيين تمت مراعاة: أن يعتمد على أهداف واضحة ومحددة، وأن يراعي المستويات العلمية والمهنية للموجهين الفنيين المختلفة ويلبي احتياجاتهم، وأن يراعي التتابع والتكامل في اختياره.

ويرجع سبب ارتفاع عدد هذه المهارات التي يحتاجها الموجهون إلى قلة ممارستهم لهذه المهارات بالحد الأدنى الذي تقتضيه متطلبات عملهم، إضافة إلى ما رتبته عليهم المهام الجديدة

التي أوكلت لهم وبما ينسجم مع خطط الوزارة التطويرية التي تنسجم مع التطورات العالمية في مجالات الإشراف التربوي، والقيادة والظواهر العالمية الأخرى مثل العولمة، التي باتت تفرض نفسها على مجالات العمل المختلفة.

رابعاً- أساليب التدريب المقترحة:

يأتي اعتماد الأساليب التدريبية المقترحة نظراً لتنوعها وشمولها حيث أنها تتوزع ما بين الأساليب النظرية والتطبيقية والزيارات الميدانية والتدريب الفردي والتعاوني والمناقشات الهادفة والعصف الذهني كل هذا لكي تناسب الموضوعات التدريبية التي اشتمل عليها البرنامج التدريبي المقترح، فضلاً عن مناسبتها لخصائص المتدربين، وكذلك تمشياً مع الاتجاهات المعاصرة في التدريب والقائمة على التنوع في المصادر والأساليب والوسائل التقنية الحديثة التي تعمل على زيادة فعالية وكفاءة المدربين والمتدربين، بما ينعكس على العملية التدريبية ككل وصولاً للنتاجات الإيجابية من وراء عملية التدريب، وترى الباحثة أن هذه الوسائل والأساليب التدريبية وطرائق التدريب تتناسب مع البرنامج التدريبي المقترح والذي تم اقتراحه تتماشيا مع الأهداف المنشودة من هذا البرنامج التدريبي وهذا يتفق مع دراسة أبو غزله (2005).

خامساً- النشاطات التدريبية:

إن اختيار أشكال النشاطات التدريبية في هذا البرنامج التدريبي المقترح والتي تتراوح ما بين المحاضرات النظرية، والزيارات الميدانية، وإجراء الدراسات والأبحاث التربوية، والندوات التربوية، إن هذه الأشكال إنما تم اقتراحها لأن تنفيذها وإعدادها والإشراف عليها وممارستها من السهولة بمكان، فضلاً عن أنها قليلة التكلفة، كما وأنها مناسبة لخصائص المتدربين، وأشكالها

مألوفة، ويفترض أن كل متدرب يمتلك مثل هذه المهارة من النشاطات التدريبية المذكورة والمقترحة في هذا البرنامج التدريبي.

سادساً- الوسائل والأجهزة والأدوات التقنية:

نظراً لأهمية الوسائل والأجهزة والأدوات التقنية في العملية التدريبية، فقد تم اقتراح وسائل متنوعة ومتعددة، وإن هذا التنوع في الوسائل والتجهيزات والأدوات التقنية المقترح استخدامها في البرنامج التدريبي استلزم اقتراحها نظراً إلى دورها الفاعل في زيادة أثر الموضوعات والنشاطات التدريبية مما يزيد في ترسيخ واستيعاب المادة التدريبية في ذهن المتدرب لفترة زمنية طويلة إضافة إلى زيادة تفاعل المتدربين مع مدربهم في المشاغل التدريبية.

سابعاً- المدربون المقترحون:

إن الاتجاهات الحديثة في العمل المؤسسي تقوم على المشاركة والتكامل والعمل بروح الفريق لضمان نجاح العمل وإنجازه بالشكل المبدع، وترى الباحثة أن هذا التنوع في الخبرات من الجهات المختلفة باختلاف فئات المدربين، من أساتذة الجامعات والخبراء والمدربين من المراكز المعنية بالتدريب ومن القطاع الخاص المعنية بالتدريب من شأنه أن يحسن في عناصر العملية التدريبية، وفي نتاجاتها، لا سيما وأن نتائج التحليل في مجالات واقع العملية التدريبية أشارت إلى تدني هذه المشاركة، الأمر الذي انعكس سلبا بدوره على واقع العملية التدريبية للموجهين الفنيين.

ثامناً- مؤهلات المدرب:

إن توافر المؤهلات والخبرات التربوية المتنوعة للمدربين، والتي تم اقتراحها في هذا البرنامج التدريبي هي ضرورية لإنجاح العملية التدريبية للموجهين، وهذا التنوع في الخبرات

التدريبية والمؤهلات العلمية من شأنه أن يوفر التكامل والانسجام الذي يحدث التأثير الإيجابي المنشود في أداء المتدربين، بما ينعكس ايجابيا على المتدربين.

تاسعاً- عدد المدربين لكل شعبة:

إن اختيار لجنة الخبراء لهذا العدد من المدربين للشعبة التدريبية الواحدة يؤدي إلى ضمان زيادة المشاركة بفاعلية في الموقف التدريبي، وزيادة أداء المدربين والمتدربين، بحيث يوجد جو من التنافس الشريف في الأداء بينهم لتقديم الأفضل للمتدربين، وضمان تكامل العمل بما يحقق الأهداف المخطط لها بفاعلية، كما أنه ينسجم مع التوجهات الحديثة في إدارة المواقف الإدارية والفنية التي تتم بروح الفريق، فضلاً عن ضمان الاتصال الفعال مع جميع المتدربين وتحفيزهم من المدربين.

عاشراً- عدد المتدربين في كل شعبة تدريبية:

يرجع اختيار لجنة الخبراء لهذا العدد من المتدربين في الشعبة التدريبية الواحدة إلى ضمان زيادة مشاركة الموجهين في النشاط التدريبي، وتخفيف العبء على المدربين من ناحية الأداء والتقويم، واستخدام المصادر والوسائل التدريبية من المدرب والمتدربين، حتى يأخذ الجانب التطبيقي دوره الفاعل في الموقف التدريبي بحيث يكون له الأثر الكبير في أداء المتدربين والمدربين، وفي النتاجات التدريبية للعملية التدريبية ككل.

الحادي عشر- مدة البرنامج ووقته:

يعزى اختيار هذه المدة الزمنية ووقت التنفيذ لفعاليات البرنامج التدريبي، إلى أن بعض الموضوعات التدريبية لا يحتاج إلى وقت أكثر من الذي حدد لها، بالنظر إلى الكم من المعارف والمهارات التي يفترض أن يمتلكها الموجهون نتيجة طول خدمتهم في التوجيه الفني، فضلاً عن

أن بعض هذه الكفايات والمهارات يحتاج إلى عملية إنعاش وتجديد ، نتيجة عدم ممارستهم لها، مع ملاحظة أن البعض الآخر من هذه الكفايات والمهارات يحتاج إلى الوقت الذي حدد له، أو ربما يزيد نتيجة للتطورات الحديثة التي ظهرت في مجالات الإشراف التربوي، كما أن اختيار لجنة الخبراء للتدريب خلال أيام العمل في الفترة المسائية لضمان تسيير الأعمال ومتابعة وانجاز والمشاركة فيها، كذلك يتعذر التحاق الموجهين في الفترة الصباحية نتيجة ضرورة تواجدهم في مراكز عملهم في الفترة الصباحية.

الثاني عشر– مكان تنفيذ التدريب:

يرجع حصر أماكن التدريب في مراكز التدريب في الجامعة، ومركز إدارة التطوير والتنمية من لجنة الخبراء، إلى أن هذه الأماكن يفترض أنها جاهزة ومعدة للتدريب، ومزودة بالأجهزة والأدوات والوسائل التدريبية، فضلاً عن فتح المجال لمشاركة هذه الجهات في تنفيذ العملية التدريبية، لاسيما وأن التحليل قد أظهر حصر تنفيذ التدريب في مركز إدارة التدريب، كما أن مناسبة البيئة التدريبية لتنفيذ بعض المواقع التدريبية العملية قد يكون من أسباب اختيار هذه الأماكن، فضلاً عن إمكانية المتابعة من اللجان المشرفة والمشكلة لهذه الغاية .

الثالث عشر– أساليب الحوافز المادية والمعنوية:

ربما كان إبقاء لجنة الخبراء على أساليب الحوافز المادية والمعنوية بهذا الشكل، لكونها أساليب محفزة ومشجعة على تطوير الأداء، وتسهم في تحقيق الأهداف الشخصية والمهنية للموجهين، كما أن تنوع الأساليب المستخدمة شأنه أن يساعد صاحب القرار ويشجع المتدرب على السعي نحو التدريب برغبة وحماس، على عكس ما أظهرت بعض نتائج التحليل التي تشير

إلى عدم إقبال الموجهين الفنيين بحماسة ورغبة بسبب غياب الحوافز، وإن مشاركتهم تقتصر فقط على البرامج التدريبية التي تحقق لهم الترقية.

الرابع عشر– إدارة البرنامج:

ربما تعزى موافقة لجنة الخبراء الثقاة على تشكيل اللجنة من هذه الفئات، بهدف زيادة الاهتمام والمشاركة والمتابعة للعملية التدريبية، حيث إن مشاركة من هم على رأس الهرم الإداري من شأنه أن يحفز الآخرين على المشاركة بحماسة وفاعلية، ويعطي أهمية للعملية التدريبية، كما يمكنه من المتابعة الميدانية الحقيقية التي تعينه على اتخاذ القرار السليم في الاختبار المناسب للأشخاص، لشغل مثل هذه المواقع، كما يفسح المجال لتشجيع المؤسسات المعنية بالتدريب، بالمشاركة وتقديم العون والخدمات التربوية التي تحقق رسالة التربية في تلك المؤسسات .

الخامس عشر– عناصر الكلفة المالية:

جاءت موافقة لجنة الخبراء الثقاة على هذه العناصر انطلاقاً من الخبرة التربوية التي يتمتع بها أعضاء اللجنة، والتي ترى أن هذه العناصر تدخل جميعها في دراسة الجدوى للمشاريع التربوية بمختلف أنواعها، فضلاً عن أن هذه العناصر قد تكون القاسم المشترك في عملية تصميم البرامج الإدارية والتربوية التي تنسجم مع التطورات الحديثة في العملية التدريبية.

السادس عشر– أساليب تقويم أداء المتدربين:

جاءت موافقة أعضاء لجنة الخبراء الثقاة على أساليب تقويم أداء المتدربين بهذا الشكل، لتكون أكثر مصداقية وموضوعية وعلمية، بحيث يمكن الحكم بشكل علمي على مستوى الأداء، والفائدة التي نجمت عن المشاركة في البرنامج التدريبي ، لاسيما وأن التحليل قد أظهر أن تقويم

أداء المتدربين يعتمد بالدرجة الأولى على آراء المسؤولين في إدارة التدريب أو على آراء المدربين، والذين هم في الغالب من إدارة التدريب، كما أن تنوع هذه الأساليب من شأنه أن يزيد من امتلاك المدربين لمهارات جديدة تزيد من فاعلية أدائهم التدريبية.

السابع عشر – أساليب المتابعة والتقويم:

وترى الباحثة أن إبقاء لجنة الخبراء على هذا التنوع في أساليب المتابعة والتقويم للبرامج التدريبية ، لشمولها جميع عناصر العملية التدريبية، فضلاً عن شمولها أساليب التقويم كافة التي تعطى المخطط، وصاحب القرار المعلومات الدقيقة التي أخذت وفق مؤشرات سليمة تعينه على القيام بعمله، كما تفرض على المخططين والمنفذين والمقومين للعملية التدريبية ضرورة الأخذ بالأسلوب العلمي في التخطيط والتنفيذ والتقويم لهذه البرامج، بدلاً من التوسع بها دون معرفة نتائجها وآثارها على العملية التربوية.

رابعاً: مناقشة نتائج الإجابة عن السؤال الرابع والذي ينص على: "ما مدى ملاءمة البرنامج التدريبي المقترح لتطوير مهارات الموجهين الفنيين في دولة الكويت من وجهة نظر الخبراء الثقاة؟"

تم عرض البرنامج التدريبي المقترح بجميع عناصره على لجنة من الخبراء والمختصين في مجال الإدارة والتدريب التربوي، في شكل استبانة وذلك من أجل الأخذ بآرائهم ومقترحاتهم حول مدى ملاءمة البرنامج المقترح للموجهين الفنيين، في ضوء احتياجاتهم التدريبية والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي، وفيما يلي التعديلات والمقترحات التي أبداها أعضاء لجنة الخبراء من التربويين والمختصين على كل عنصر من عناصر البرنامج التدريبي المقترح.

1. اسم البرنامج:

لقد تم اقتراح أربعة أسماء للبرنامج التدريبي المقترح، ووضعت لتناسب الفئة المستهدفة بالبرنامج التدريبي وطبيعة أعمالهم، وبعد عرضها على لجنة الخبراء، تم حذف ثلاثة أسماء واتفق معظم الخبراء على اسم: "برنامج تدريبي لتطوير مهارات الموجهين الفنيين في دولة الكويت"، وذلك لأن هذه التسمية تعكس مجالات عمل الموجه الفني، فضلاً عن أنها تنسجم مع المحتوى والفئة المستهدفة، وهم الموجهون، كما أن هذه التسمية تتفق مع المهارات والأهداف التي حددتها الباحثة في أداة الدراسة لرصد الاحتياجات التدريبية للموجهين الفنيين.

2. أهداف البرنامج:

تم وضع أربعة وعشرين هدفاً للبرنامج التدريبي المقترح، صيغت من قائمة الاحتياجات التدريبية التي تم التوصل إليها من الأداة الثانية، وعرضت قائمة الأهداف على لجنة الخبراء والمختصين، وتم بعد دراسة آرائهم حذف ثلاثة أهداف، وتعديل صياغة هدفين، فأصبح عدد أهداف البرنامج التدريبي أحداً وعشرين هدفاً، و قد يعود ذلك إلى أن هذه الأهداف كثيرة ويصعب تحقيقها.

3. محتوى البرنامج التدريبي:

حددت الباحثة ستة وعشرين (26) موضوعاً تدريبياً، يرتبط كل منها بهدف أو أكثر من الأهداف التي تضمنها البرنامج التدريبي بصيغته الأولية، وبعد ذلك تم وضع مفردات كل موضوع من موضوعات البرنامج، وحدد عدد الساعات التدريبية اللازمة لكل منها، وبعد مراجعة آراء الخبراء والمختصين أجريت التعديلات، وحذف موضوع واحد، و(5) مفردات، ونقل مفردة من مجال الى آخر، وأصبح محتوى البرنامج التدريبي بشكل نهائي يتكون من (25)

موضوعاً تضمنت (60) مفردة يستلزم تنفيذها (120) ساعة تدريبية، نظرية وعملية. وهذا يدل على أن الموضوعات التي احتواها البرنامج التدريبي شاملة ووافية وقد تم وضعها بعد عملية تحليل استجابات أفراد العينة على استبانة الاحتياجات التدريبية، وآخذاً بعين الاعتبار الاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي، وترى الباحثة أن هذا المحتوى التدريبي قابل للتنفيذ.

4. أساليب التدريب:

وضعت الباحثة سبعة وعشرين أسلوباً تدريبياً لتنفيذ فعاليات البرنامج، وبعد عرضها على هيئة الخبراء تمت الموافقة على تسعة عشر أسلوبا، وحذف ثمانية، وعّدوا الأساليب المختارة من أعضاء اللجنة أساليب شاملة، وتناسب جميع موضوعات البرنامج. ويعود ذلك إلى أن هذه الأساليب متنوعة ومعاصرة، حيث إنها تناسب المحتوى التدريبي للبرنامج المقترح وتناسب خصائص المتدربين. (أنظر ملحق 10).

5. النشاطات التدريبية:

تم اقتراح خمسة أنواع من النشاطات التدريبية لتنفيذ الفعاليات التدريبية، وبعد عرضها على لجنة الخبراء والمختصين تم حذف واحد والإبقاء على أربعة نشاطات، وعدوا ذلك كافياً. ويرجع ذلك إلى أن هذه الأشكال من النشاطات متنوعة وسهلة التنفيذ والتطبيق في ضوء الإمكانات المتاحة في مراكز التدريب وتراعي خصائص الفئة المستهدفة بالتدريب وهم الموجهون الفنيون.

6. الوسائل والأجهزة والأدوات التقنية:

حددت الباحثة ثمانية عناصر من الوسائل والأجهزة والأدوات التي يمكن الإفادة منها، واستخدامها في تنفيذ البرنامج التدريبي المقترح، وقد حصلت على موافقة الخبراء جميعاً. وقد يعود ذلك إلى أن موافقة لجنة الخبراء على ذلك عائدٌ إلى خبرتهم الطويلة وقناعتهم بأن مثل

هذه الوسائل والأجهزة والأدوات، من شأنها أن تزيد من دافعية المتدربين ومن فاعلية التدريب، فضلاً عن أنها تتفق مع التوجهات الحديثة في التدريب والتطوير.

7. المدربون:

حددت الباحثة خمس فئات من المدربين يمكن أن ينفذوا عملية التدريب في البرنامج، وبعد عرضها على لجنة الخبراء تم حذف فئة واحدة، والإبقاء على أربع فئات يمكن أن تشارك وفق الموضوعات التدريبية التي يمتلكون مهارات عالية فيها، ويفسر اختيار المتدربين أعلاه من اللجنة ضرورة أن يتصدى لتدريب هذه الفئة القيادية أشخاص على مستوى عالٍ من الخبرة والكفاية.

8. مؤهلات المدرب:

حددت الباحثة أربعة معايير لمؤهلات المدرب الذي يشارك في تنفيذ البرنامج التدريبي، وبعد عرضها على لجنة الخبراء تم حذف واحدة منها والإبقاء على ثلاثة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن اللجنة على علم وخبرة طويلة في تقويم البرامج التدريبية، وهي ترى كذلك أن من يتصدى لتدريب مثل هذه الفئات يجب أن يكون من أصحاب المؤهلات العلمية والأكاديمية العالية وخبرة في مجال التدريب والتطوير، حتى يتمكنوا من إثراء النشاطات التدريبية من خلال كفاياتهم وخبراتهم ومؤهلاتهم.

9. عدد المدربين لكل شعبة:

اقترحت الباحثة ثلاثة مقترحات لعدد المدربين لكل شعبة تدريبية، وبعد عرضها على الخبراء تم حذف اثنين منها والإبقاء على مقترح واحد فقط، وترى الباحثة أن سبب هذا الاختيار يعود

إلى التوجهات التدريبية المعاصرة، والتي تنادي بأن يكون التدريب تعاونياً والعمل كفريق واحد، في تنفيذ الأعمال لتقديم الخبرات المتكاملة.

10. عدد المتدربين في كل شعبة تدريبية:

اقترحت الباحثة خمسة اقتراحات لعدد المتدربين في كل شعبة تدريبية، وبعد عرضها على الخبراء تم حذف أربعة منها والإبقاء على مقترح واحد. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن اختيار هذا العدد من المتدربين في الشعبة التدريبية الواحدة يسهم في زيادة فاعلية التدريب، ويؤدي إلى المشاركة الفاعلة وتبادل الخبرات بين المشاركين في البرنامج التدريبي.

11. مدة البرنامج ووقته:

اقترحت الباحثة أربعة بدائل للمدة الزمنية ووقت تنفيذ البرنامج، وبعد عرضها على الخبراء تم حذف اثنين منها والإبقاء على مقترحين. وتعزو الباحثة أن المدة الزمنية مناسبة جداً لتغطية محتوى البرنامج، كما أن اختيار لجنة الخبراء التدريب خلال أيام العمل في الفترة المسائية مناسبة للفئة المستهدفة وذلك لضمان تسيير الأعمال ومتابعة وانجاز والمشاركة فيها أثناء تلقي الدورة التدريبية، كذلك يتعذر التحاق الموجهين في الفترة الصباحية نتيجة ضرورة تواجدهم في مراكز عملهم في الفترة الصباحية لأداء زياراتهم الميدانية.

12. مكان تنفيذ التدريب:

حددت الباحثة ثلاثة أماكن لتنفيذ التدريب، وبعد عرضها على الخبراء تم حذف واحد منها، وأبقي على اثنين ، وتعزو الباحثة ذلك إلى جاهزية ومناسبة مثل هذه الأماكن للتدريب.

13. أساليب الحوافز المادية والمعنوية:

اقترحت الباحثة خمسة أساليب للحوافز المادية والمعنوية لمنحها للمتدربين، وبعد عرضها على الخبراء تمت الموافقة على جميع هذه الأساليب، وأوصوا بالأخذ بها على مستوى الوزارة مع اتفاق جميع الخبراء على منح شهادة الحضور فقط لمن لم يحصل على شهادة اجتياز البرنامج، وتعزو الباحثة إجماع أعضاء لجنة الخبراء على هذه الأساليب التحفيزية إلى أنها تتفق مع ما تمنحه المؤسسات من حوافز تشجيعية مادية ومعنوية لتطوير كوادرها وزيادة إنتاجيتهم في العمل.

14. إدارة البرنامج:

حددت الباحثة خمس فئات لتتشكل لجنة لإدارة البرنامج، وبعد عرضها على الخبراء، تمت الموافقة على أربعة منها، وتعزو الباحثة ذلك إلى إعطاء التدريب أهمية من القياديين في وزارة التربية الكويتية والذين تقع عليهم مهمة تطوير مهارات الموجهين الفنيين، وذلك من أجل مشاركة الجهات الأكاديمية من الجامعة ومؤسسات القطاع الخاص.

15. عناصر الكلفة المالية للبرنامج:

جاءت موافقة لجنة الخبراء الثقاة على هذه العناصر انطلاقاً من الخبرة التربوية التي يتمتع بها أعضاء اللجنة، والتي ترى أن هذه العناصر تدخل جميعها في دراسة الجدوى للمشاريع التربوية بمختلف أنواعها، وترى الباحثة سبب ذلك يعود إلى خبرة أعضاء اللجنة في العناصر الرئيسة التي تتكون منها البرامج التدريبية.

16. أساليب تقويم أداء المتدربين:

حددت الباحثة ستة أساليب لتقويم ومتابعة أداء المتدربين، وأبدت لجنة الخبراء موافقتها عليها جميعا واعتبرتها مناسبة لتقويم المتدربين. وترى الباحثة أن تنوع الأساليب يؤدي إلى إشعار المتدربين بجدية الدورة التدريبية، واعتمادها على أسس موضوعية في عملية التقويم.

17. أساليب المتابعة والتقويم للبرنامج التدريبي:

حددت الباحثة ستة أساليب لمتابعة البرنامج التدريبي وتقويمه ، وبعد عرضها على الخبراء تمت الموافقة عليها جميعاً، وتعزو الباحثة الإبقاء على هذه الأساليب نظراً لتنوعها وشمولها ومناسبتها مع الأساليب التدريبية المقترحة فضلاً عن ضمان الموضوعية العلمية والابتعاد عن المزاجية في التقييم، ولسهولة الحكم على فعاليات التدريب من المتدربين والمدربين.

18. إجابات الخبراء عن الأسئلة المحددة الإجابة عن فاعلية البرنامج:

طرحت الباحثة أربعة أسئلة من نوع الأسئلة المحددة الإجابة (بنعم أو لا) على الخبراء، من أجل التأكد من فاعلية البرنامج التدريبي المقترح وكانت إجاباتهم بنعم عن جميع الأسئلة، وقد يرجع السبب في ذلك إلى تكامل عناصر البرنامج التدريبي المقترح، وموضوعاته التي تم تحديدها وفق احتياجاتهم وأهدافهم نتيجة شمولها على المهارات والمعارف والاتجاهات المعاصرة.

19. مدى ملاءمة البرنامج للموجهين الفنيين:

وجهت الباحثة سؤالا مفتوح الإجابة على لجنة الخبراء للتأكد من مدى ملاءمة البرنامج للموجهين الفنيين. غير أن لجنة الخبراء لم تبد أي مقترحات غير التي ذكروها عن عناصر البرنامج التدريبي المقترح السابقة. وترى الباحثة سبب ذلك هو أن أعضاء لجنة الخبراء قد ذكروا

ملاحظاتهم ومقترحاتهم مسبقا أثناء استطلاع آرائهم ومقترحاتهم والحكم على مدى ملاءمة البرنامج التدريبي المقترح للموجهين الفنيين.

ثانياً: التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة، فإن الباحثة توصي بما يلي:

1. أن تتبنى وزارة التربية الكويتية هذا البرنامج التدريبي للموجهين الفنيين.
2. أن تعقد وزارة التربية الكويتية الندوات والمؤتمرات وورش العمل من أجل تحديد الاحتياجات التدريبية للموجهين التربويين في ضوء التطورات المتلاحقة والسريعة في مجال التربية والتعليم، وذلك لإكساب الموجهين الفنيين الكفايات اللازمة من أجل القيام بمهماتهم بشكل مناسب.
3. أن تعقد وزارة التربية الدورات التدريبية المختلفة التي تتناول مهمات المشرف التربوي الفعال وذلك في إطار تطوير عمل المشرفين في الميدان التربوي لتنفيذ جميع الأعمال الموكولة إليهم.
4. أن تدرب وزارة التربية الموجهين الفنيين على المهام والكفايات والمهارات التي أظهرت الدراسة حاجة الموجهين إلى التدريب عليها والتي تخص مجالات البحث والدراسات، والتدريب، والتخطيط، والمناهج الدراسية، والقيادة والتوجيه، والتقويم والمتابعة، والتواصل الإنساني.
5. دعوة الكفاءات المؤهلة من الجامعة الكويتية والمؤسسات المعنية بالتدريب، الدولية منها والوطنية للمشاركة في تنفيذ التدريب بدلاً من حصرها في جهة واحدة أو في إدارة التدريب ووزارة التربية.

6. اعتماد أساليب تقويم متعددة ومتنوعة لإجراء عملية شاملة لتقويم أداء المتدربين والبرامج التدريبية وفق أسس علمية.

المصادر والمراجع

أولا: المصادر والمراجع العربية

ثانيا: المصادر والمراجع الأجنبية

أولاً: المصادر والمراجع العربية:

-أحمد ،أحمد إبراهيم (2003) .**الإشراف الفني بين النظرية والتطبيق**،القاهرة: مكتبة المعارف الحديثة.

- أبوخضير، إيمان سعود (1997). تقييم برنامج تنمية المهارات الإشرافية بمعهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية.**الإدارة العامة** ، المجلد(37)، العدد (2)، الرياض.

-أبو غزله، محمد أحمد (2005)." **بناء برنامج تدريبي لمديري الإدارات في وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة** "، (أطروحة دكتوراه غير منشورة) جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان ،الأردن.

-أبو ناصر، فتحي محمد (1995)."**الاحتياجات التدريبية لمشرفي العلوم في الأردن من وجهة نظر معلمي العلوم في المرحلة الثانوية**"،(رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة اليرموك أربد، الأردن.

-البستان، أحمد(1984).**بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة في اختيار وإعداد وتدريب القادة التربويين**، الرياض:مكتب التربية لدول الخليج.

- بطاينة، آمنة موسى على (1996). "**الاحتياجات التدريبية لمشرفي التربية المهنية في الأردن من وجهة نظرهم في المرحلة الأساسية**"(رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة اليرموك، إربد،الأردن.

-بني مصطفى، هاني محمود رشيد (2004). "**بناء برنامج تدريبي لمديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لتطوير كفاياتهم الإدارية في ضوء احتياجاتهم التدريبية**"،(أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

- تريسي، وليم ر (2004). **تصميم نظم التدريب والتطوير** (ترجمة سعد أحمد الجبالي ومراجعة عبد المحسن بن فالح اللحيد)، ط3، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، الرياض، (الكتاب الأصلي منشور 1995).
- توفيق، عبد الرحمن (1994). **العملية التدريبية.** موسوعة التدريب والتنمية البشرية ج2 (ب). القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- الجنيدي، نفوز نوران (1999). "**الواقع التدريبي والتدريب المأمول على الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين في فلسطين من وجهتي نظرهم ونظر رؤسائهم**"(رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة القدس ،كلية الدراسات العليا، فلسطين.
- الحجري ، حميد بن سالم بن حمدان (2003). "**الاحتياجات التدريبية لموجهي الحلقة الأولى ضمن حلقات التعليم الأساسي في سلطنة عمان كما يتصور الموجهون أنفسهم**"(رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة اليرموك كلية التربية إربد .عمان .
- الحديدي، محمد بن راشد(1998). "**الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الإعدادية والثانوية بمدارس التعليم العام في سلطنة عمان**".(رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة السلطان قابوس، عمان.
- الحضرمي، سيف بن أحمد بن سيف (2003). "**درجة توافر الكفايات المهنية اللازمة للموجهين الإداريين في سلطنة عُمان من وجهة نظر مديري المدارس** "(رسالة ما ماجستير غير منشورة) جامعة اليرموك ، إربد ،الأردن
- الحساوي، فتوح، ومحمد ، فريد ربيع ، والروضان ، عائشة (2003).**دليل عمل التوجيه الفني**،الكويت:وزارة التربية–مجلس التوجيهات العامة.

- الحسنى، اليحيى بن سعيد بن محمد (1999). "**الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين كما يراها المشرفون والمعلمون في المدارس الحكومية**" بسلطنة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة اليرموك،الأردن.

- حسنين، حسين محمد (2001، ب). **الجلسات التدريبية الفعالة من الإعداد حتى التقويم.** ط1، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

- حسين، سلامة عبدالعظيم ، وعوض الله، عوض الله سليمان (2006) . **اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي**،القاهرة:دار الوفاء .

-حسين، حسن (2005). **مفهوم الإشراف التربوي، الدورة التدريبية التأهيلية للترقي لوظيفة موجه فني بمدارس التعليم العام،للعام الدراسي 2004-2005** ، وزارة التربية ،الكويت :إدارة التطوير والتنمية.

-حسين، عبدالفتاح دياب (1996). **دور التدريب في تطوير العمل الإداري**، القاهرة: مطبعة النيل.

-الحشاش، منى (2005). **أساليب التنمية المهنية، الدورة التدريبية التأهيلية للترقي لوظيفة موجه فني بمدارس التعليم العام**،للعام الدراسي 2004-2005 ، وزارة التربية ،الكويت ،إدارة التطوير والتنمية.

- حطاب ، حسن، ميسر، سوسن بادع (1992). **بناء برنامج تدريبي لمديري المدارس الثانوية في ضوء حاجاتهم من التدريب**، بغداد: مكتب الفنون للطباعة.

- الحمد، رشيد حمد(1995). **التوجيه التربوي في دولة الكويت**، الكويت:مؤسسة الكويت للتقدم العلمي.

- حمدان، محمد زياد (1991). **تصميم وتنفيذ برامج التدريب، بأسلوبية وقيمة وسلوكية لتحسين الموظف والمؤسسة والوظيفة.** عمان: دار التربية الحديثة.

- حمدان، محمد زياد(1992). **الإشراف في التربية المعاصرة مفاهيم وأساليب وتطبيقات**،عمان:دار التربية الحديثة.

- الخايفي ، سالم بن خلفان بن حميد (2001)." **المهام الفنية اللازمة لموجهي اللغة العربية في المرحلة الثانوية بسلطنة عمان ومدى ممارستهم لها** "(رسالة ماجستير غير منشورة) كلية التربية جامعة السلطان قابوس ، سلطنة عمان.

-الخطيب، إبراهيم ياسين، والخطيب، أمل إبراهيم (2003) .**الإشراف التربوي فلسفته وأساليبه وتطبيقاته**، ط 1 ، عمان: دار قنديل للنشر والتوزيع.

-الخطيب، أحمد، والخطيب، رداح (1997). **الحقيبة التدريبية**،عمان:دار المستقبل للنشر والتوزيع.

-الخطيب، أحمد، والخطيب، رداح (1984). **اتجاهات حديثة في التدريب**،ط 1، الرياض: مطابع دار الفرزدق التجارية.

-الخطيب، أحمد(1989).منهجية النظم في تحديد الاحتياجات التدريبية ونماذجها، **مجلة التربية**، قطر، العدد(89) ص82-92.

- الخطيب، على يوسف (1995). "**تقدير الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين في بعض مديريات التربية والتعليم لمحافظات إربد وعجلون والبلقاء**"(رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة اليرموك، إربد.الأردن.

- درة ، عبد الباري (1991 أ). تحديد الاحتياجات التدريبية: إطار نظري ومقترحات للتطوير، **رسالة المعلم** (العدد 2) ، وزارة التربية والتعليم، عمان، الأردن.

– درة، عبد الباري (1991ب). التدريب مفهومه ومدخل نظامي له، **رسالة المعلم** (العدد 1، 2)، مجلد (32)، ، وزارة التربية والتعليم، عمان، الأردن.

– الدهيسات، محمد إبراهيم جويفل(2007). **بناء مقياس لتقييم أداء المشرف التربوي في الأردن في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة وقياس فاعليته.** "،(أطروحة دكتوراه غير منشورة) جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

– ربيع، هادي مشعان (2006). **الإدارة المدرسية والإشراف التربوي الحديث**،عمان:مكتبة المجتمع العربي.

– ريان، فكري حسين (1980). تقويم التوجيه الفني في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت.**المجلة التربوية**– جامعة الكويت –العدد (18)، المجلد (5).

– الزعبي، دلال محمد (1991)."**الاحتياجات التدريبية،للمديرين ورؤساء الأقسام الإداريين في الجامعات الأردنية**"(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، أربد، الأردن.

– الزهري،إبراهيم، والسعيد، عبدالعظيم (2005) . واقع الإشراف التربوي في مصر وسلطنة عمان وسبيل تطويره في الاتجاهات الحديثة. **مجلة كلية التربية** –جامعة المنصورة العدد (59)سبتمبر2005– الجزء الثاني.

– الزيادي، عادل رمضان(1999).**تدريب الموارد البشرية**، القاهرة، مكتبة عين شمس.

– السريحين، ماجدة خليل إبراهيم (2002). "**الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس المهنية من وجهة نظر المديرين أنفسهم ومشرفي التعليم المهني في محافظة اربد**".(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

-سعادة، يوسف جعفر (1993).**التدريب: أهميته والحاجة إليه، أنماطه، تحديد احتياجاته، بناء برامجه والتقويم المناسب له**، ط 1، القاهرة:الدار الشرقية.

–السعود،حسني محمد (2007). "**تطوير معايير اختيار المشرفين التربويين في الأردن في ضوء الواقع واتجاهات الإشراف التربوي المعاصرة** ".(رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

– السعود، راتب (2007) . **الإشراف التربوي**"مفهومه،ونظرياته، وأساليبه" ، عمان: طارق.

– السعيدي ، عبدالوهاب عسكر، والعريان، جعفر علي (1984). **التوجيه الفني والمهني للمعلمين** ، الكويت: شركة الربيعان للنشر والتوزيع.

– السلمي، على (1990).**التدريب الإداري** ، القاهرة:مكتبة غريب .

– الشعشعي، علي (2006) . "**تحديد الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم ونظر مديري المدارس في محافظة ظفار بسلطنة عُمان**".(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

– شوباش، إبراهيم (2005). "**خطة تدريبية مقترحة لتلبية الحاجات الإدارية والفنية لمديري التربية والتعليم كما يراها مديرو التربية والمشرفون التربويون في الأردن**".(أطروحة دكتوراه غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

– شحاته،حسن، والنجار، زينب (2003). **معجم المصطلحات التربوية والنفسية**،القاهرة :الدار المصرية اللبنانية.

– الشحي، خالد محمد درويش (2004). "**الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس لعملية التخطيط المدرسي في سلطنة عمان من وجهة نظرهم ونظر الموجهين**" . (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك أربد ،الأردن.

- الشديفات ، جومانة حامد عبده (2003) ."**الاحتياجات التدريبية لمشرفي التربية الإسلامية في الأردن**".(**رسالة ماجستير غير منشورة**) ، جامعة ال البيت كلية الآداب والعلوم ، الأردن .

-الصانع، أحمد (2002). **أسباب العزوف عن وظائف التوجيه الفني**، الكويت:وزارة التربية ، مركز البحوث التربوية والمناهج: إدارة البحوث التربوية.

- الصانع، فريد (2006) **جوانب القوة والقصور في البرامج التدريبية للمشرفين التربويين في دولة الكويت من وجهة نظرهم**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

-الصانع ، منيرة (2000). **تقرير حول أعمال المؤتمر الأول للتوجيه التربوي**، الكويت ، وزارة التربية والتعليم. - صليوو ، سهى نونا(2005). الإشراف التربوي والتنظيم التربوي، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

- صليوو ، سهى نونا(2005). الإشراف التربوي والتنظيم التربوي، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

-الطعاني، حسن أحمد (1996). "**بناء برنامج تدريبي لمديري المدارس الثانوية في الأردن في ضوء أدائهم لمهماتهم المطلوبة**".(أطروحة دكتوراة غير منشورة)، الجامعة المستنصرة:بغداد.

- الطعاني، حسن أحمد (2002). **التدريب مفهومه وفعالياته" بناء البرامج التدريبية**"، ط1. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

-الطويل،هاني عبدالرحمن صالح (1999).**الإدارة التعليمية مفاهيم......وآفاق**،عمان: وائل للنشر والتوزيع.

-العارفة، عبداللطيف عبدلله، و قران، أحمد عبدالله (2007). **معوقات تطبيق الجودة في التعليم العام من وجهة نظر المسؤولين والمشرفين التربويين ومديري المدارس في منطقة الباحة التعليمية**، الرياض:المركز العربي لدول الخليج العربي.

– عبدالهادي، جودت عزت(2006).**الإشراف التربوي** "مفاهيمه وأساليبه دليل لتحسين التدريس"، عمان: دار الثقافة والنشر والتوزيع.

–عبد الوهاب، علي محمد (1981) .**التدريب والتطوير ، مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات** . الرياض : معهد الإدارة العامة .

–العتيبي، سيف محمد مطلق (2008). "**فاعلية برنامج تدريبي مقترح لرؤساء الأقسام الإدارية للمناطق التعليمية في دولة الكويت في حاجاتهم التدريبية والاتجاهات الإدارية المعاصرة**".(أطروحة دكتوراة غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.

- العزاوي، نجم عبدالله(2006). **التدريب الإداري** ، عمان :دار اليازوري للنشر والتوزيع.

– العصيمي، خالد بن محمد حمدان (2007) .**أسس ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة في سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية**،المركز العربي لدول الخليج العربي.

– عطاري، عارف توفيق، عيسان، صالحة عبدالله، محمود، ناريمان جمعه.(2005). **الإشراف التربوي** ط1، الكويت: مكتبة الفلاح.

–عطوي، جودت عزت (2001).**الإدارة التعليمية والإشراف التربوي**، عمان:الدار العلمية ومكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.

- عطوي، جودت عزت (2004). **الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقها.** ط1. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- عليمات، محمد (1988). **النظام التربوي في ضوء النظم التربوية المعاصرة**، اربد: مكتبة الكتاني.
- عليمات، محمد عليان.(1991).**الاتجاهات الحديثة في التعليم والتدريب والإدارة**،الطبعة الأولى،عمان:دار الخوجا.
- عليوة، السيد (2001). **تحديد الاحتياجات التدريبية**،القاهرة:اتباك.
- عماد الدين، منى مؤتمن(1993). الإبداع في الإشراف التربوي "أساليب وتقنيات" **رسالة التربية**، مسقط ، ربيع الأول 1414ه–سبتمبر 1993.
- العماري ، عبد الله علي (1981) . **تصميم البرامج التدريبية ، ورقة عمل منشورة في مقدمة إلى ندوة تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية** ، الرياض ، معهد الإدارة العامة .
- العميان، محمود سلمان(2005).**السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**،عمان:دار وائل للنشر والتوزيع.
- عيسان، صالحة (1993). واقع الإشراف التربوي للطلاب المعلمين في سلطنة عمان واتجاهات تطويره، **دراسات تربوية، السنة 9، العدد 60.**
- الغامدي ،علي بن محمد زهير (2007) .**تصور مقترح لتطبيق نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية السعودية في ضوء المواصفات الدولية للجودة** المركز العربي لدول الخليج العربي .
- الأغبري، بدر سعيد(2006). واقع الإشراف التربوي في الجمهورية اليمينية، واتجاهات تطويره. **المؤتمر العلمي الثامن عشر**(مناهج و بناء الإنسان العربي) الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس من 25–26 يوليو.

- الفرح، وجيه (2007) . **أصول التقويم والإشراف في النظام التربوي** ص(1)، عمان الوراق للنشر والتوزيع.

- الفقي، شمس الدين (2007). **السلوك الإداري مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية ،** ط 1،عمان : دار الفكر .

- الفنيش، أحمد علي، زيدان، محمد مصطفى (2000). **التوجيه الفني والتربوي**، القاهرة:دار الكتاب الجديد المتحدة.

- قاسم، جميل قاسم (1999). **التدريب والتطوير: الفلسفة والتطبيق**. دبي: دار الكتاب الجامعي.

- القبلان، يوسف محمد ((1992). **أسس التدريب الإداري مع تطبيقات** المملكة العربية السعودية . الرياض:دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع.

- الكيلاني، حسين عبدالحفيظ (1995). "**تقييم برنامج تدريب معلمي ومعلمات التربية الفنية في الأردن**".(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

- متولي، مصطفى (1983) .**الإشراف الفني في التعليم**"**دراسة مقارنة**" القاهرة: دار المطبوعات الجديدة.

- المساد، محمود أحمد.(1996).**الإشراف التربوي الحديث واقع وطموح**،عمان:دار الأمل .

- المعتوق، بدر يوسف (2007). **الإشراف التربوي** ط1، الكويت:الأمانة.

- المعداوي،السيد محمد (1984). التدريب بعد الالتحاق بالوظيفة العامة **مجلة العلوم الإدارية،** تصدرها الشعبة المصرية للمعهد الدولي للعلوم الإدارية يونيو 1984 .

– موسى ،عبدالكريم موسى مبارك (1995) . تقويم برامج مركز الدورات التدريبية بكلية التربية من وجهة نظر مديري المرحلة الابتدائية والمتوسطة والثانوية والموجهين التربويين على مدى ثلاثة أعوام:**مجلة جامعة أم القرى** للبحوث العلمية ،العدد(11) السنة (9).

– موسى، محمود عبداللطيف (2006). "**الدافعية للتدريب الإداري في ضوء التحديات العالمية والمحلية**"، ط 1، القاهرة: الدار العالمية للنشر والتوزيع.

– نجار، فريد (2003) .**المعجم الموسوعي لمصطلحات التربية** ، بيروت :مكتبة لبنان.

– نبهان ، يحيى محمد (2007). **الإشراف التربوي بين المشرف ، المدير ، المعلم** ، ط 1 ، عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع.

- نشوان، يعقوب حسن.(1986). **الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق**، عمان: دار الفرقان.

– ياغي، محمد عبد الفتاح (1993). **التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق**. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

– وزارة التربية الكويت (2003). **مجلس التوجهات العامة، دليل عمل التوجيه الفني.**

– وزارة التربية ، الكويت (إدارة التطوير والتنمية ،1999). **التطوير التنظيمي لمركز التدريب والمراحل التي مر بها، التدريب في خمس سنوات** 92/1993م–96/1997م.

– وزارة التربية الكويت (1999). إدارة التطوير والتنمية خطة الدورات التدريبية.

– وزارة التربية الكويت (1999). إدارة التطوير والتنمية ، **دليل بطاقات الوصف الوظيفي**، الجزء الأول.ص136–137.

- وزارة التربية والتعليم والثقافة قطر(1997). **مشروع إنشاء المركز العربي للتدريب في أثناء الخدمة للعاملين في التربية والتعليم في دول الخليج** إعداد فريق عمل من وزارة التربية والتعليم والثقافة والمنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم في دولة قطر.

ثانياً: المصادر والمراجع الأجنبية:

-Bailly , G & James , R .(1978). Model for An In service science Teacher Trarining Program .**Sciene Education** , 62(1),47-52.

−Belnking Instiute of technology, Halmstad Univirsity collage, and Chalmers Lindholmen, Goteborg (2003). "Deceloping Graduate supervisor training", **Journal of Industrial teacher Edu**cation , 35 (3).

-Borders , Dianne and fong ,Morgret , (1994). **cognition's of supervisor interning : An Exploratory study, consoler education and supervisor** , Education Resources Information Center (ERIC) , ED 490622 .

- Cow ling , A . & Mailer, C.(1997) **. Managing human resources.** Es. (3 rd ed) . London , Arnold

-Bolton,D.,(1984).**Selection and Evaluation of teachers**.Berkeley,CA.,Mc Cutchan.

-Darcy ,H. G . Aaron ,K , et, (2008). Multiple Perspectives in Supervision: Using a Peer Consultation Model to Enhance Supervisor Development **. Counselor Education and Supervision**, 48 (1), 32-47.

- Dejiacomo, D. D. (1990). " **Instructional theory into practice" training as provided by the New Jersey Academy for Advancement of Training and Management on the supervisory process of participating supervisors**. unpublished Dissertation, University of Southern California. U.S.A.

-Good,Carte V. (1976) . **Dictionary of Education** .New York, Mc,Graw,Hill Book.

-Cowling,A.& Mailer,C.(1997).**Managing Humane Resources**.3 reded. London:Arnold.

- Cromwell , Ronald R,key ,(1991)**. Superv ion Skills that Will Touch the future School Reform ,** India University .

- James, Otismax weel. (1994) . Analysis of (in service) Training Experiences and needs of A la bama superintend, dents , Al bama : (EDD , the University of A labama) **Dissertations abstract International** 55 – 11, A, P3366.

-Johnson,R.(1997) **Determining training needs as found in training Development hand book** . New York : Mc Grow-Hill .

−Johns, V. E (1994). **An analysis of supervisory tasks performed in elementary school** . unpublished dissertation, university of Connecticut. U.S.A.

-Kaufman, R ., (1987). A Needs Assessments Premier, **Training an Development Journal** ,78-83

-Keawkeeyyoon , punya.(1996) . Elementary District Level Supervisors as curricu lum leader in Thailand Percepions of their roles and training needs unpublished dissertation, university of Missour- columbia . U.S.A.

-Ives Glenice; Rowley Glenn. (2005). **Supervisor selection or allocation and continuity of supervision:** Ph.D. students' progress and outcomes. Vol 30-40, pp535-555.

-Pfau, R.H.(1997)**.Training Needs of Head Teacher In Uganda .** Education Resources Information Center (ERIC) , ED 405 293, 037 -150 .

-ROSSETT,A.(1987).Training needs Assessment,Enle W00dciff, NJ **.Eduacational Technology publications** , 3(6), 5-55 .

-Shrestha, B,(1981) . The Relationship between Role Expectation and Training Needs of educational supervisors in Nepal . unpublished Dissertation, University of Southern California, **Dissertation Abstracts International**, 41(12),4923-A.

-Sergiovann,T & Starrett, R.(1983). **Supervision Human Perspectives**, New York: McGraw-Hill.

-Tamara L. Kaiser,Caral F. Kuechler.(2008). Training Supervisors of Practioners:Analysis of efficy,**The clinical superviso**r, 27(1).

-White,Duncan .(1995**).Rethinking Instructional Supervision**, London: The Falmer Press.

-Vidlak , N . W.(2002).identifying important factors in Supervisor development :An examination of supervisor experience , training, and attributes **.Dissertation Abstracts International**, 63(06),3029B.

الملاحق

الملحق (1)

اداة الدراسة الأولى بصورتها الأولية

استبانة واقع الإحتياجات التدريبية للموجهين الفنيين في دولة الكويت

رسالة إلى المحكمين

الفاضل الأستاذ الدكتور.............................*المحترم*

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان " **بناء برنامج تدريبي لتطوير مهارات الموجهين الفنيين في دولة الكويت في ضوء احتياجاتهم التدريبية والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي** " استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في الإدارة التربوية من جامعة عمان العربية للدراسات العليا.لذا قامت الباحثة بتطوير استبانة لمعرفة واقع البرامج التدريبية للموجهين الفنيين في دولة الكويت .

لذا أرجو التفضل بإبداء رأيكم السديد ومقترحاتكم بشأن فقرات الاستبانة فيما إذا كانت صالحة أو غير صالحة ومدى انتماء كل فقرة للمجال المحدد لها، وبنائها اللغوي، وأية اقتراحات أو تعديلات ترونها مناسبة لتحقيق هدف الدراسة الحالية علما بأن الباحثة ستستخدم مقياس ليكرت الخماسي درجة انطباق كل فقرة من فقرات الاستبانة على واقع البرامج التدريبية علما أن بدائل الإجابة الفقرات هي:

درجة توافرها				
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا

مع جزيل الشكر و التقدير

الباحثة

سارة المطيري

استبانة واقع الإحتياجات التدريبية للموجهين الفنيين في دولة الكويت

م	مجالات الواقع التدريبي للموجهين الفنيين بدولة الكويت	المجال		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		تنمي	لا تنمي	تحتاج تعديل	لا تحتاج تعديل	
أولا	**الخطط التدريبية .**					
1-	تعد الخطة الإستراتيجية إعدادا متوافقاً مع خطط التنمية الوطنية.					
2-	تعد الخطة وفقا لحاجات المتدربين.					
3-	تعد الخطة من قبل متخصص في قطاع التدريب .					
4-	تعد الخطة بالتعاون مع جهات تربوية خارجية متخصصة.					
5	تعد الخطة من قبل متخصصين في كلية التربية جامعة الكويت وكلية التربية التعليم التطبيقي.					
ثانيا	**الأهداف التدريبية ودرجة وضوحها .**					
1-	الأهداف التدريبية واضحة بدرجة حقيقية لدى الجهات المعنية بالتدريب.					
2-	تشتمل الخطة التدريبية على فعاليات وأنشطة شاملة.					
3-	الأهداف واضحة لدى المدربين.					
4-	الأهداف واضحة لدى المتدربين .					
5-	تلتزم الجهات المنفذة للتدريب بالأهداف التدريبية .					
ثالثا	**مصادر تحدد الاحتياجات التدريبية من:-**					

-1	الوصف الوظيفي للمهام الوظيفية.					
-2	القيادات التربوية العليا في الوزارة					
-3	الخطط المستقبلية للتطوير التربوي					
-4	تقويم الكفاءة لأداء العاملين					
-5	الاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي					
رابعا	**الموضوعات والأنشطة التدريبية**					
-1	مرتبطة بأهداف البرامج بصورة واضحة .					
-2	متنوعة وفق تنوع الأهداف					
-3	توظيف تقنيات التكنولوجيا الحديثة					
-4	تحتوى على الجوانب التطبيقية في أداء المتدربين.					
-5	تراعي في تصميمها خبرات المتدربين الفعلية					
-6	تشتمل على الجوانب النظرية لعناصر التدريب					
-7	تنمى لدى المتدربين الوعي والمهارات والاتجاهات لتحسين الأداء					
خامسا	**نوع البرامج التدريبية :**					
-1	تحقق الاحتياجات التدريبية المهنية للمتدربين.					
-2	مصممة لتطوير أداء مهارات الموجهين الفنيين وفقا للاتجاهات الإدارية المعاصرة					
-3	مصممة لمعالجة معوقات التوجيه الفني .					
-4	مرتبطة بالاحتياجات التدريبية للمتدربين					
سادسا	**المستوى الأكاديمي والتطبيقي للكوادر البشرية في إدارة التدريب والتطوير .**					
-1	مؤهلون تأهيلا أكاديميا وتربوياً.					
-2	لديهم القدرة على تحديد البرامج التدريبية الملائمة للمتدربين.					

3-	لديهم الخبرة العملية في التدريب					
4-	لديهم القدرة والمهارة المناسبة لإدارة المواقف التدريبية .					
5-	لديهم القدرة على الالتزام بالأنظمة والتعليمات.					
سابعا	**الخصائص النفسية للمتدربين :**					
1-	لديهم اتجاهات إيجابية نحو التدريب.					
2-	يشاركون مشاركة فاعلة في التدريب .					
3-	لديهم الرغبة في التدريب.					
4-	تأهيلهم التربوي ملائم للتدريب.					
ثامنا	**أساليب التدريب.**					
1-	الأساليب متنوعة في التدريب تتناسب مع طبيعة محتوى البرنامج التدريبي .					
2-	الطرائق المعتمدة في البرنامج التدريبي متنوعة للمتدربين					
3-	الطرائق المعتمدة في التدريب تعتمد على نشاط التعليم الذاتي					
4-	استخدام طرائق حديثة في الدورة التدريبية مثل " تمثيل الأدوار ، البحوث ، الإجراءات ، والتعلم عن طريق الفريق المصغر ، المهارات النموذجية في الإشراف ... الخ.					
تاسعا	**أماكن تنفيذ التدريب**					
1-	الغرف أو المختبرات أو المشاغل التي تعقد الدورات فيها تتوافر فيها الشروط الصحية					
2-	قابلة لتطوير التدريب الحالي والمستقبلي.					
3-	تحتوى على التجهيزات الفنية اللازمة التدريبية للدورة التدريبية.					
4-	إمكانية توظيف التجهيزات الفنية اللازمة للتدريب.					

5-	الخدمات والتسهيلات متوافرة للمتدربين من الدورة					
عاشرا	**الجهات المنفذة للتدريب**					
1-	إدارة التدريب في وزارة التربية .					
2-	إدارة التطوير والتنمية في وزارة التربية.					
3-	كلية التربية بجامعة الكويت.					
4-	التعليم التطبيقي					
5-	مركز تنمية الموارد البشرية الكويتي التابع لديوان الخدمة المدنية .					
6-	المنظمات الدولية ذات العلاقة.					
7-	القطاع الخاص.					
حاد عشر	**أساليب تقويم المتدربين على:**					
1-	الاختبارات التحريرية والشفهية والعملية					
2-	أسلوب تحليل مشكلات العمل					
3-	التقويم المستمر للمتدربين للتأكد من مدى تحقيق الدورة لأهدافها .					
4-	إعداد البحوث والدراسات .					
5-	آراء المتدربين ووجهات نظرهم.					
6-	المشاريع التطويرية في الميدان التربوي.					
ثاني عشر	**مصادر تمويل التدريب**					
1-	موازنة الوزارة					
2-	رعاية القطاع الخاص					
3-	مساعدات من المؤسسات الوطنية					
4-	رسوم البرنامج التدريبي من المتدربين.					
5-	المشاريع الدولية.					

ثلاث عشر	**نتاجات التدريب.**					
1-	تكسب المتدربين اتجاهات إيجابية نحو العمل					
2-	تحسين الأداء للمتدربين .					
3-	تحقق الاحتياجات التدريبية المهنية للمتدربين .					
4-	تساهم الدورة التدريبية في تشخيص أنشطة الدورة التدريبية والمتابعة للمتدربين في المناطق التعليمية التابعين لها.					
5-	تزويد المتدربين بالتغذية الراجعة المستمرة لتعريفهم بمدى التقدم الذي أحرز في الدورة التدريبية في مجال تحقيق أهداف الدورة وتقويم نتائجها .					

الأسئلة المفتوحة:

1- ما البرامج التدريبية التي أجريت للموجهين الفنيين ؟

____

____

2- كيف تتم دراسة الاحتياجات التدريبية للفئة المستهدفة؟

____

____

3- ما مقترحاتك لتطوير البرامج التدريبية التي تنفذها جهات التدريب؟

____

____

4- ما أبرز إيجابيات وسلبيات الدورات التدريبية التي سبق والتحقت بها؟

____

____

5- أية ملاحظات أو توصيات تتعلق بالجوانب الفنية المتعلقة بالدورة التدريبية.

____

____

الملحق (2)

اداة الدراسة الثانية بصورتها الأولية

استبانة الإحتياجات التدريبية للموجهين الفنيين في دولة الكويت

رسالة إلى المحكمين

الفاضل الأستاذ الدكتور..............................المحترم
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان " **بناء برنامج تدريبي لتطوير مهارات الموجهين الفنيين في دولة الكويت في ضوء احتياجاتهم التدريبية والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي** " استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في الإدارة التربوية من جامعة عمان العربية للدراسات العليا.لذا قامت الباحثة بتطوير استبانة عن الاحتياجات التدريبية للموجهين الفنيين في دولة الكويت ستوجه إليهم.

لذا أرجو التفضل بإبداء رأيكم السديد ومقترحاتكم بشأن فقرات الاستبانة فيما إذا كانت صالحة أو غير صالحة ومدى انتماء كل فقرة للمجال المحدد لها، وبنائها اللغوي، وأية اقتراحات أو تعديلات ترونها مناسبة لتحقيق هدف الدراسة الحالية علما بأن الباحثة ستستخدم مقياس ليكرت الخماسي درجة انطباق كل فقرة من فقرات الاستبانة على واقع البرامج التدريبية علما أن بدائل الإجابة الفقرات هي:

درجة توافرها				
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا

مع جزيل الشكر و التقدير

الباحثة: سارة المطيري

استبانة الإحتياجات التدريبية للموجهين الفنيين في دولة الكويت

	مجالات الاحتياجات التدريبية للموجهين الفنيين بدولة الكويت	المجال		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		تنمي	لا تنمي	تحتاج تعديل	لا تحتاج تعديل	
أولا	**الاحتياجات التدريبية في مجال القيادة والتوجيه الفني:**					
1-	تحديد مفهوم القيادة والتوجيه والعمل بمضمونها.					
2-	اتخاذ القرارات المناسبة بمشاركة المعلمين.					
3-	تقديم التغذية الراجعة المناسبة لمتلقي الخدمة الإشرافية.					
4-	اتباع الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الصراع الوظيفي.					
5-	تنمية اتجاهات المعلمين نحو مهنة التدريس.					
6-	توليد الأفكار المثمرة والتعبير عنها بطلاقة.					
7-	المقدرة على استخدام مهارات القيادة للتوفيق بين متطلبات التوجيه وحاجات المعلمين.					
8-	المقدرة على إحداث وقيادة التغيير في عملية التوجيه.					
9-	المقدرة على إدارة الاجتماعات الفنية والإدارية.					
10-	المقدرة على تحديد المشكلات التربوية والمساهمة في حلها.					
ثانياً	**الاحتياجات التدريبية في مجال التخطيط التربوي**					
1-	تحديد مفهوم التخطيط التربوي وأهدافه.					
2-	ارتباط خطط التوجيه الفني بخطط وزارة التربية.					
3-	المقدرة على استشراف المستقبل لوضع الخطط الاستراتيجية المناسبة.					
4-	تحديد الأولويات والبدائل في عملية التخطيط التربوي.					
5-	تحديد إجراءات التنفيذ اللازمة لتحقيق الأهداف.					
6-	المقدرة على إعداد الخطط التطويرية					
7-	المقدرة على استخدام تقنية الحاسوب في عملية التخطيط.					

-8	المقدرة على استغلال الإمكانات المادية والبشرية المتوفرة في البيئة في عملية التخطيط.					
-9	المتابعة المستمرة واللازمة لمشكلات التخطيط.					
-10	تحديد المعلومات اللازمة لعملية التخطيط التربوي.					

م	مجالات الاحتياجات التدريبية للموجهين الفنيين بدولة الكويت	المجال		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		تنمي	لا تنمي	تحتاج تعديل	لا تحتاج تعديل	
ثالثاً	**الاحتياجات التدريبية في مجال التدريب الفعال:**					
-1	المقدرة على تشخيص الحاجات التدريبية للمعلمين.					
-2	تخطيط برامج تدريبية من مستويات مختلفة وتنفيذها وتقويمها.					
-3	تدريب المعلمين حديثي التعيين بهدف التكيف مع الموقف التعليمي.					
-4	تدريب المعلمين على استخدام التفكير العلمي المنظم.					
-5	تدريب المعلمين على توظيف تقنيات تعليمية حديثة.					
-6	تحديد الحاجات التدريبية للمعلمين.					
-7	إعداد مواد تدريبية مناسبة للاحتياجات التدريبية للمعلمين.					
-8	تدريب المعلمين على رفع جودة الاختبارات التي يعدونها.					
-9	تدريب المعلمين على مهارات فنية تساعدهم في حل مشكلات إدارة الفصل.					
-10	استثمار الإمكانات التربوية والتعليمية المتاحة في البيئة المدرسية.					

م	مجالات الاحتياجات التدريبية للموجهين الفنيين بدولة الكويت	المجال		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		تنمي	لا تنمي	تحتاج تعديل	لا تحتاج تعديل	
رابعاً	**الاحتياجات التدريبية في مجال التقويم والمتابعة**					
1-	المقدرة على تقويم الموقف التعليمي بكل عناصره وأبعاده.					
2-	المقدرة على تقويم أداء المعلم والموقف التعليمي اعتمادا على أسس علمية وموضوعية.					
3-	المقدرة على مساعدة المعلم على التقويم الفعال باستخدام أساليب التقويم المتنوعة.					
4-	المقدرة على تقويم التحصيل الدراسي واستحداث أساليب مختلفة لتحسنه.					
5-	تحديد الأساليب التربوية التقنية في التقويم و المتابعة.					
6-	المقدرة على تحديد خطط العمل حسب المجالات المختلفة وتقويمها.					
7-	المقدرة على استخدام أساليب التقويم الذاتية في تطوير الممارسات الإدارية والفنية.					
8-	المقدرة على اتخاذ القرارات الإدارية والفنية في ضوء عمليات التقويم.					
9-	المقدرة على اقتراح الحلول للمشكلات في ضوء عمليات التقويم.					
10-	المقدرة على إجراء البحوث والدراسات لقياس مدى فاعلية المتابعة والتقويم.					
11-	المقدرة على تقويم المنهج الدراسي من حيث محتواه وأهدافه وتنفيذه.					

م	مجالات الاحتياجات التدريبية للموجهين الفنيين بدولة الكويت	المجال		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		تنمي	لا تنمي	تحتاج تعديل	لا تحتاج تعديل	
خامساً	**الاحتياجات التدريبية في مجال التواصل الإنساني مع الآخرين**					
1-	المقدرة على بناء علاقات إنسانية متوازنة مع المعلمين.					
2-	المقدرة على تيسير قنوات الاتصال بين أطراف العملية التعليمية في المدرسة الواحدة أو في المدارس التي يشرف عليها.					
3-	المبادرة إلى حل المشكلات المهنية التي تنشأ بين معلمي القسم والإدارة المدرسية أو بين المعلمين.					
4-	المقدرة على معاملة المعلمين بعدالة وموضوعية.					
5-	المقدرة على استخدام أساليب التواصل الفعال.					
6-	المقدرة على العمل مع المعلمين بروح الفريق الواحد.					
7-	المقدرة على تنمية العلاقات الإنسانية بين التوجيه والمدرسة.					
8-	المقدرة على تفهم احتياجات المعلمين ومراعاة ظروفهم.					
9-	المقدرة على رفع الروح المعنوية للمعلمين.					
10-	المقدرة على تلبية حاجات المعلمين النفسية والاجتماعية.					
11-	مساعدة مدير المدرسة على القيام بدورة كمشرف تربوي مقيم.					

م	مجالات الاحتياجات التدريبية للموجهين الفنيين بدولة الكويت	المجال		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		تنمي	لا تنمي	تحتاج تعديل	لا تحتاج تعديل	
سادساً	**الاحتياجات التدريبية في مجال البحث والدراسات**					
1-	المقدرة على إجراء دراسات ميدانية حول أسباب المشكلات التعليمية.					
2-	المقدرة على إجراء بحوث لتجريب طرائق إشرافية جديدة.					
3-	المقدرة على إجراء أبحاث لتجريب طرائق تدريس جديدة.					
4-	المقدرة على إجراء دراسات ميدانية لتحديد فعالية البرامج التطويرية التي تطبق في بعض المدارس قبل تعميمها.					
5-	المقدرة على تطبيق نتائج وتوصيات الدراسات العلمية المنشورة في مجال التوجيه.					
6-	المقدرة على البحث والاستقصاء للمعلومات من مصادر عربية وأجنبية في مجال التوجيه الفني.					
7-	المقدرة على رصد المشكلات والقضايا التي يفرزها النظام التربوي من خلال البحث فيها والتفكير في حلها.					
8-	المقدرة على مساعدة المعلمين في إجراء بحوث تربوية ميدانية لحل المشكلات التي تواجههم أثناء عملهم.					
9-	المقدرة على تزويد المعلمين بمستخلصات بحثيه أجريت في مجال تخصصهم للإفادة منها وتوظيفها في مجال تطوير العمل.					
10-	المقدرة على تقديم الحلول المناسبة للمشكلات الإشرافية التي تواجه مدير المدرسة.					
سابعاً	**الاحتياجات التدريبية في مجال المناهج المدرسية**					
1-	المقدرة على تحديد الأهداف العامة للمنهاج.					

					المقدرة على تحديد صياغة الأهداف التعليمية للوحدات الدراسية وفق معايير صياغة الهدف.	2-
					المقدرة على تحليل محتوى الكتاب المدرسي وفق أسس علمية.	3-
					المقدرة على استخدام الحاسوب وتقنياته في التعليم.	4-
					المقدرة على توظيف البيئة المحلية في إثراء المنهاج.	5-
					المقدرة على تصميم وحدات دراسية وفق أسس علمية.	6-
					المقدرة على اختيار مواد تعليمية مناسبة لإثراء الكتاب المدرسي.	7-
					المقدرة على إعداد الأنشطة التربوية التي تعمل على تنمية التفكير بأبعاده المختلفة.	8-
					المقدرة على تطوير التسهيلات اللازمة للتدريبات العملية في المنهاج.	9-
					المقدرة على متابعة التطورات العلمية والتربوية وتوظيفها في المناهج المدرسية.	10-
					المقدرة على تقويم المناهج الدراسية وتطويرها.	11-

الأسئلة المفتوحة:

1- ما أهداف التوجيه الفني التي تسعى لتحقيقها من خلال التحاقك بالدورة التدريبية؟

____

____

____

2-ما المهام الفنية التي تعتقد بأنها تشكل حاجة تدريبية هامة لك ولم يرد ذكرها في الاستبانة؟ اذكرها.

____

____

الملحق (3)

اداة الدراسة الاولى بصورتها النهائية

استبانة واقع الإحتياجات التدريبية للموجهين الفنيين في دولة الكويت

الموجه الفني الفاضل...المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان " **بناء برنامج تدريبي لتطوير مهارات الموجهين الفنيين في دولة الكويت في ضوء احتياجاتهم التدريبية والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي** " استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في الإدارة التربوية من جامعة عمان العربية للدراسات العليا.لذا قامت الباحثة بتطوير استبانة لمعرفة واقع البرامج التدريبية للموجهين الفنيين في دولة الكويت .

أرجو التفضل بالإجابة عن جميع فقرات الاستبانة المرفقة وذلك بوضع إشارة (×) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة ،كما أرجو تعبئة البيانات الأولية المذكورة أدناه ،علما بأن نتائج الدراسة تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

مع جزيل الشكر و التقدير

الباحثة

سارة المطيري

البيانات الأولية:

1-الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2-الخبرة: ☐ (5 سنوات فما دون) ☐ (6-10سنوات) ☐ (11 سنة فأكثر)

3-المؤهل العلمي : ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

4-المنطقة التعليمية: ☐ الأحمدي ☐ مبارك الكبير ☐ حولي ☐ العاصمة

☐ الفروانية ☐ الجهراء

استبانة واقع الإحتياجات التدريبية للموجهين الفنيين في دولة الكويت

م	**مجالات الواقع التدريبي للموجهين الفنيين بدولة الكويت**	الدرجـــــة كبيرة جدا (5)	كبير ة (4)	متوسطة (3)	قليلة (2)	قليلة جدا (1)
أولا	**الخطط التدريبية .**					
1-	تعد الخطة الإستراتيجية إعدادا متوافقاً مع خطط التنمية الوطنية.					
2-	تعد الخطة وفقا لحاجات المتدربين.					
3-	تعد الخطة من قبل مختصين في قطاع التدريب .					
4-	تعد الخطة بالتعاون مع جهات تربوية خارجية متخصصة.					
5	تعد الخطة من قبل متخصصين في كلية التربية في جامعة الكويت وكلية التربية للتعليم التطبيقي.					
ثانيا	**الأهداف التدريبية ودرجة وضوحها .**					
6-	الأهداف التدريبية واضحة بدرجة جيدة لدى الجهات المعنية بالتدريب.					
7-	تشتمل الخطة التدريبية على فعاليات وأنشطة شاملة.					
8-	الأهداف واضحة لدى المدربين.					
9-	الأهداف واضحة لدى المتدربين .					
10-	تلتزم الجهات المنفذة للتدريب بالأهداف التدريبية .					
ثالثا	**مصادر تحدد الاحتياجات التدريبية من:-**					
11-	الوصف الوظيفي للمهام الوظيفية.					
12-	القيادات التربوية العليا في الوزارة					

					الخطط المستقبلية للتطوير التربوي	13-
					تقويم الكفاءة لأداء العاملين	14-
					الاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي	15-
					الموضوعات والأنشطة التدريبية :	**رابعا**
					مرتبطة بأهداف البرامج بصورة واضحة .	16-
					متنوعة وفق تنوع الأهداف .	17-
					توظيف تقنيات التكنولوجيا الحديثة .	18-
					تحتوى على الجوانب التطبيقية في أداء المتدربين.	19-
					تراعي في تصميمها خبرات المتدربين الفعلية	20-
					تشتمل على الجوانب النظرية لعناصر التدريب	21-
					تنمى لدى المتدربين الوعي والمهارات والاتجاهات لتحسين الأداء	22-
					نوع البرامج التدريبية :	**خامسا**
					تحقق الاحتياجات التدريبية المهنية للمتدربين.	23-
					مصممة لتطوير أداء مهارات الموجهين الفنيين وفقا للاتجاهات الإدارية المعاصرة	24-
					مصممة لمعالجة معوقات التوجيه الفني .	25-
					مرتبطة بالاحتياجات التدريبية للمتدربين	26-
					الخصائص النفسية للمتدربين :	**سادسا**
					لديهم اتجاهات إيجابية نحو التدريب.	27-
					يشاركون مشاركة فاعلة في التدريب .	28-
					لديهم الرغبة في التدريب.	29-
					تأهيلهم التربوي ملائم للتدريب.	30-
					المستوى الأكاديمي والتطبيقي للكوادر البشرية في إدارة التدريب والتطوير .	**سابعا**
					مؤهلون تأهيلا أكاديميا وتربوياً.	31-
					لديهم القدرة على تحديد البرامج التدريبية الملائمة للمتدربين.	32-

-33	لديهم الخبرة العملية في التدريب					
-34	لديهم القدرة المناسبة لإدارة المواقف التدريبية .					
-35	لديهم القدرة على الالتزام بالأنظمة والتعليمات.					
ثامنا	**أساليب التدريب:**					
-36	الأساليب متنوعة في التدريب تتناسب مع طبيعة محتوى البرنامج التدريبي .					
-37	الأساليب المعتمدة في البرنامج التدريبي متنوعة للمتدربين					
-38	الأساليب المعتمدة في التدريب تعتمد على نشاط التعليم الذاتي					
-39	استخدام أساليب حديثة في الدورة التدريبية مثل " تمثيل الأدوار ، البحوث ، الإجراءات ، والتعلم عن طريق الفريق المصغر ، المهارات النموذجية في الإشراف ... الخ.					
تاسعا	**أماكن تنفيذ التدريب :**					
-40	الأماكن التي تعقد الدورات فيها تتوافر فيها الشروط الصحية					
-41	أماكن يمكن تأهيلها للتدريب.					
-42	تحتوى على التجهيزات الفنية اللازمة للدورات التدريبية.					
-43	إمكانية توظيف التجهيزات الفنية اللازمة للتدريب.					
-44	الخدمات والتسهيلات متوافرة للمتدربين من الدورة					
عاشرا	**أساليب تقويم المتدربين تعتمد على:**					
-45	الاختبارات التحريرية					
-46	الإنجازات التطبيقية العملية					
-47	التقويم المستمر للمتدربين للتأكد من مدى تحقيق الدورة لأهدافها .					
-48	إعداد البحوث والدراسات .					
-49	آراء المتدربين ووجهات نظرهم.					

50 –	المشاريع التطويرية في الميدان التربوي.					
حادي عشر	**نتاجات التدريب.**					
51–	تكسب المتدربين اتجاهات إيجابية نحو العمل					
52–	تحسين الأداء للمتدربين .					
53–	تحقق الاحتياجات التدريبية المهنية للمتدربين .					
54–	تساهم الدورة التدريبية في تشخيص أنشطة الدورة التدريبية والمتابعة للمتدربين في المناطق التعليمية التابعين لها.					
55–	تزويد المتدربين بالتغذية الراجعة المستمرة لتعريفهم بمدى التقدم الذي أحرز في الدورة التدريبية في مجال تحقيق أهداف الدورة وتقويم نتائجها .					

الأسئلة المفتوحة:

1- ما البرامج التدريبية التي أجريت للموجهين الفنيين ؟

2- كيف تتم دراسة الاحتياجات التدريبية للفئة المستهدفة؟

3- ما مقترحاتك لتطوير البرامج التدريبية التي تنفذها جهات التدريب؟

4-ما أبرز إيجابيات وسلبيات الدورات التدريبية التي سبق والتحقت بها؟

5- أية ملاحظات أو توصيات تتعلق بالجوانب الفنية المتعلقة بالدورة التدريبية.

الملحق (4)

اداة الدراسة الثانية بصورتها النهائية

استبانة الإحتياجات التدريبية للموجهين الفنيين في دولة الكويت

الموجه الفني الفاضل..............................المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان " **بناء برنامج تدريبي لتطوير مهارات الموجهين الفنيين في دولة الكويت في ضوء احتياجاتهم التدريبية والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي** " استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في الإدارة التربوية من جامعة عمان العربية للدراسات العليا.لذا قامت الباحثة بتطوير استبانة لمعرفة واقع البرامج التدريبية للموجهين الفنيين في دولة الكويت .

أرجو التفضل بالإجابة عن جميع فقرات الاستبانة المرفقة وذلك لوضع إشارة ( ) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة ،كما أرجو تعبئة البيانات الأولية المذكورة أدناه ،علما بأن نتائج الدراسة تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

مع جزيل الشكر و التقدير

الباحثة

سارة المطيري

البيانات الأولية:

1-الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2-الخبرة: ☐ (5 سنوات فما دون) ☐ (6-10سنوات) ☐ (11 سنة فأكثر)

3-المؤهل العلمي : ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

4-المنطقة التعليمية: ☐ الأحمدي ☐ مبارك الكبير ☐ حولي ☐ العاصمة

☐ الفروانية ☐ الجهراء

استبانة الإحتياجات التدريبية للموجهين الفنيين في دولة الكويت

رقم العبارة	الفقرات أدناه تمثل احتياجات تدريبية ، يرجى التكرم باختيار الدرجة التي تعتقد أنك بحاجة إليها كاحتياج تدريبي.	الدرجة				
		كبيرة جدا (5)	كبيرة (4)	متوسطة (3)	قليلة (2)	قليلة جدا (1)
أولا	**الاحتياجات التدريبية في مجال القيادة والتوجيه الفني:**					
1-	تحديد مفهوم القيادة والتوجيه والعمل بمضمونها.					
2-	اتخاذ القرارات المناسبة بمشاركة المعلمين.					
3-	تقديم التغذية الراجعة المناسبة لمتلقي الخدمة الإشرافية.					
4-	اتباع الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الصراع الوظيفي.					
5-	تنمية اتجاهات المعلمين نحو مهنة التدريس.					
6-	توليد الأفكار والتعبير عنها بطلاقة.					
7-	المقدرة على استخدام مهارات القيادة للتوفيق بين متطلبات التوجيه وحاجات المعلمين.					
8-	المقدرة على إحداث التغيير في عملية التوجيه.					
9-	المقدرة على إدارة الاجتماعات الفنية والإدارية.					
10-	المقدرة على تحديد المشكلات التربوية والمساهمة في حلها.					
ثانياً	**الاحتياجات التدريبية في مجال التخطيط التربوي**					
11-	تحديد مفهوم التخطيط التربوي وأهدافه.					
12-	ارتباط خطط التوجيه الفني بخطط وزارة التربية.					
13-	المقدرة على استشراف المستقبل لوضع الخطط الإستراتيجية المناسبة.					
14-	تحديد الأولويات والبدائل في عملية التخطيط التربوي.					
15-	تحديد اجراءات التنفيذ اللازمة لتحقيق الأهداف.					

					المقدرة على إعداد الخطط التطويرية	16-
					المقدرة على استخدام تقنية الحاسوب في عملية التخطيط.	17-
					المقدرة على استغلال الإمكانات المادية والبشرية المتوفرة في البيئة في عملية التخطيط.	18-
					المتابعة المستمرة لمشكلات التخطيط.	19-
					تحديد المعلومات اللازمة لعملية التخطيط التربوي.	20-

					الاحتياجات التدريبية في مجال التدريب الفعال:	**ثالثاً**
					المقدرة على تشخيص الحاجات التدريبية للمعلمين.	21-
					تخطيط برامج تدريبية من مستويات متعددة .	22-
					تدريب المعلمين حديثي التعيين بهدف التكيف مع الموقف التعليمي.	23-
					تدريب المعلمين على استخدام التفكير العلمي المنظم.	24-
					تدريب المعلمين على توظيف تقنيات تعليمية حديثة.	25-
					تحديد الحاجات التدريبية للمعلمين.	26-
					إعداد مواد تدريبية مناسبة للاحتياجات التدريبية للمعلمين.	27-
					تدريب المعلمين على رفع جودة الاختبارات التي يعدونها.	28-
					تدريب المعلمين على مهارات فنية تساعدهم في حل مشكلات إدارة الفصل.	29-
					استثمار الإمكانات التربوية والتعليمية المتاحة في البيئة المدرسية.	30-

					الاحتياجات التدريبية في مجال التقويم والمتابعة	رابعاً
					المقدرة على تقويم الموقف التعليمي بكل عناصره وأبعاده.	31-
					المقدرة على تقويم أداء المعلم والموقف التعليمي اعتمادا على أسس علمية وموضوعية.	32-
					المقدرة على مساعدة المعلم على التقويم الفعال باستخدام أساليب التقويم المتنوعة.	33-
					المقدرة على استحداث أساليب مختلفة لتحسين عملية تقويم التحصيل الدراسي.	34-
					تحديد الأساليب التربوية التقنية في التقويم و المتابعة.	35-
					المقدرة على تحديد خطط العمل حسب المجالات المختلفة وتقويمها.	36
					المقدرة على استخدام أساليب التقويم الذاتية في تطوير الممارسات الإدارية والفنية.	37
					المقدرة على اتخاذ القرارات الإدارية والفنية في ضوء عمليات التقويم.	38-
					المقدرة على اقتراح الحلول للمشكلات في ضوء عمليات التقويم.	39-
					المقدرة على إجراء البحوث والدراسات لقياس مدى فاعلية المتابعة والتقويم.	40-
					المقدرة على تقويم المنهج الدراسي من حيث محتواه وأهدافه وتنفيذه.	41-

					الاحتياجات التدريبية في مجال التواصل الإنساني مع الآخرين	خامساً
					المقدرة على بناء علاقات إنسانية متوازنة مع المعلمين.	42-
					المقدرة على تيسير قنوات الاتصال بين أطراف العملية	43-

	التعليمية في المدرسة الواحدة أو في المدارس التي يشرف عليها.					
44-	المبادرة إلى حل المشكلات المهنية التي تنشأ بين معلمي القسم والإدارة المدرسية أو بين المعلمين.					
45-	المقدرة على معاملة المعلمين بعدالة وموضوعية.					
46-	المقدرة على استخدام أساليب التواصل الفعال.					
47-	المقدرة على العمل مع المعلمين بروح الفريق الواحد.					
48-	المقدرة على تنمية العلاقات الإنسانية بين التوجيه والمدرسة.					
49-	المقدرة على تفهم احتياجات المعلمين ومراعاة ظروفهم.					
50-	المقدرة على رفع الروح المعنوية للمعلمين.					
51-	المقدرة على تلبية حاجات المعلمين النفسية والاجتماعية.					
52-	مساعدة مدير المدرسة على القيام بدورة كمشرف تربوي مقيم.					

سادساً	**الاحتياجات التدريبية في مجال البحث والدراسات**					
53-	المقدرة على إجراء دراسات ميدانية حول أسباب المشكلات التعليمية.					
54-	المقدرة على إجراء بحوث لتجريب طرائق إشرافية جديدة.					
55-	المقدرة على إجراء أبحاث لتجريب طرائق تدريس جديدة.					
56-	المقدرة على إجراء دراسات ميدانية لتحديد فعالية البرامج التطويرية التي تطبق في بعض المدارس قبل تعميمها.					
57-	المقدرة على تطبيق نتائج وتوصيات الدراسات العلمية المنشورة في مجال التوجيه.					

					المقدرة على البحث والاستقصاء للمعلومات من مصادر عربية وأجنبية في مجال التوجيه الفني.	58-
					المقدرة على رصد المشكلات والقضايا التي يفرزها النظام التربوي من خلال البحث فيها والتفكير في حلها.	59-
					المقدرة على مساعدة المعلمين في إجراء بحوث تربوية ميدانية لحل المشكلات التي تواجههم أثناء عملهم.	60-
					المقدرة على تزويد المعلمين بمستخلصات بحثيه أجريت في مجال تخصصهم للإفادة منها وتوظيفها في مجال تطوير العمل.	61-
					المقدرة على تقديم الحلول المناسبة للمشكلات الإشرافية التي تواجه مدير المدرسة.	62-
					الاحتياجات التدريبية في مجال المناهج الدراسية	**سابعاً**
					المقدرة على تحديد الأهداف العامة للمنهاج.	63-
					المقدرة على تحديد صياغة الأهداف التعليمية للوحدات الدراسية وفق معايير صياغة الهدف.	64-
					المقدرة على تحليل محتوى الكتاب المدرسي وفق أسس علمية.	65-
					المقدرة على استخدام الحاسوب وتقنياته في التعليم.	66-
					المقدرة على توظيف البيئة المحلية في إثراء المنهاج.	67-
					المقدرة على تصميم وحدات دراسية وفق أسس علمية.	68-
					المقدرة على اختيار مواد تعليمية مناسبة لإثراء الكتاب المدرسي.	69-
					المقدرة على إعداد الأنشطة التربوية التي تعمل على تنمية التفكير بأبعاده المختلفة.	70-
					المقدرة على تطوير التسهيلات اللازمة للتدريبات	71-

	العملية في المنهاج.					
-72	المقدرة على متابعة التطورات العلمية والتربوية وتوظيفها في المناهج المدرسية.					
-73	المقدرة على تقويم المناهج الدراسية وتطويرها.					

الأسئلة المفتوحة:

2- ما أهداف التوجيه الفني التي تسعى لتحقيقها من خلال التحاقك بالدورة التدريبية؟

2-ما المهام الفنية التي تعتقد بأنها تشكل حاجة تدريبية هامة لك ولم يرد ذكرها في الاستبانة؟ اذكرها.

الملحق (5)
أسماء محكمي أداتي الدراسة الأولى والثانية

الرقم	الاسم	التخصص	مكان العمل
1	أ.د. أحمد البستان	إدارة تربوية	جامعة الكويت
2	أ.د.عبدالعزيز الغانم	إدارة تربوية	جامعة الكويت
3	أ.د.هاني الطويل	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
4	أ.د. زينب الجبر	إدارة تربوية	جامعة الكويت
5	أ.د. عبدالجبار توفيق البياتي	إدارة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
6	د.سلطان المطيري	إدارة تربوية	جامعة الكويت
7	د.مزنة العازمي	إدارة تربوية	جامعة الكويت
8	د. عبد المحسن القحطاني	إدارة تربوية	جامعة الكويت
9	د. نبيلة الكندري	إدارة تربوية	جامعة الكويت
10	د.تيسير خوالدة	أصول تربية	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
11	د. هدى جعفر	وحدةالاستشارات الإحصائية	جامعة الكويت
12	د.عباس مهدي	إدارة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
13	د.عاطف مقابلة	إدارة تربوية	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
14	د. أحمد التل	إدارة تربوية	كلية حطين
15	د.مطلق العنزي	إدارة تربوية	جامعة الكويت
16	د.حسين محمد المومني	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
17	أ.صبر العنزي	التوجيه العام	وزارة التربية الكويتية

ملحق (6)
أسماء محكمي البرنامج التدريبي

الرقم	الاسم	التخصص	مكان العمل
1	أ.د. أحمد البستان	إدارة تربوية	جامعة الكويت
2	أ.د.زنب الجبر	إدارة تربوية	جامعة الكويت
3	أ.د.هاني الطويل	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
4	د.مزنة العازمي	إدارة تربوية	جامعة الكويت
5	د.سلطان المطيري	إدارة تربوية	جامعة الكويت
6	د. عبد المحسن القحطاني	إدارة تربوية	جامعة الكويت
7	د. عبدالعزيز الغانم	إدارة تربوية	جامعة الكويت
8	د.عاطف مقابلة	إدارة تربوية	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
9	د.تيسير خوالدة	إدارة تربوية	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
10	د.عباس مهدي	إدارة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
11	د. نبيلة الكندري	إدارة تربوية	جامعة الكويت
12	د. محمد العمايرة	إدارة تربوية	جامعة عمان العربية للدراسات العليا

ملحق (7)

درجة ملاءمة البرنامج التدريبي

استبانة استطلاع آراء الخبراء التربويين عن مدى ملاءمة العناصر المكونة لبناء برنامج تدريبي لتطوير مهارات الموجهين الفنيين في دولة الكويت في ضوء احتياجاتهم التدريبية والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي

الفاضل الأستاذ الدكتور...............................

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان: "بناء برنامج تدريبي لتطوير مهارات الموجهين الفنيين في دولة الكويت في ضوء احتياجاتهم التدريبية والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي" كمتطلب تكميلي للحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية. وكخطوة من خطوات جمع المعلومات عن مدى ملاءمة العناصر الفنية والبشرية والإدارية المكونة للبرنامج التدريبي للموجهين الفنيين في ضوء احتياجاتهم التدريبية والاتجاهات االمعاصرة، ونظراً لما تتمتعون به من خبرة علمية كبيرة في مجال الإدارة التربوية والتدريب التربوي، ولأهمية رأيكم في هذا الموضوع، تضع الباحثة فقرات الاستبانة بصورتها الأولية بهدف تحكيمها من حيث:

-درجة ملائمة الفقرات للمجالات التي تندرج تحتها.

-صياغة الفقرات من الناحية اللغوية والفنية.

-الصحة العلمية لمفردات الاستبانة ووضوحها.

-أية مقترحات تساعد على تطوير الاستبانة.

مع جزيل الشكر والتقدير

الباحثة

سارة المطيري

استبانة استطلاع آراء الخبراء التربويين عن مدى ملائمة العناصر المكونة لبناء برنامج تدريبي لتطوير مهارات الموجهين الفنيين في دولة الكويت في ضوء احتياجاتهم التدريبية والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي

تحكيم الاستبانة

الرقم	العناصر المكونة لبناء برنامج تدريبي لتطوير مهارات الموجهين الفنيين	المجال		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		تنمي	لا تنمي	تحتاج تعديل	لا تحتاج تعديل	
أولاً- اسم البرنامج:						
	1-تطوير المهارات الفنية للموجهين الفنيين. 2-تطوير المهارات الإدارية للموجهين الفنيين 3-التطوير المهني للموجهين الفنيين. 4-تطوير المهارات الفنية والإدارية للموجهين.					
ثانياً- أهداف البرنامج: يهدف البرنامج التدريبي للموجهين الفنيين إلى :						
1	تنمية مهارات الموجهين الفنيين في عملية اتخاذ القرار.					
2	تزويد الموجهين الفنيين بالتغذية الراجعة.					
3	تزويد الموجهين الفنيين بمهارات استشراف المستقبل.					
4	تطوير مهارات الموجهين الفنية التوجيهية.					
5	تعريف الموجهين بالاتجاهات المعاصرة في الإدارة والقيادة التربوية التوجيه الفني.					
6	تزويد الموجهين باتجاهات إيجابية تجاه عمل الموجه الفني.					
7	تطوير مهارات التخطيط التربوي					

					لديهم.	
					تزويد الموجهين بأساليب المتابعة والتقويم الحديثة.	8
					إكساب الموجهين الفنيين بأساليب الإشراف الفني.	9
					تنمية مهارات استخدام التقنية الحديثة والقدرة على توظيفها.	10
					إكسابهم مهارات الاتصال الفعال.	11
					تطوير مهارات إجراء البحوث والدراسات التربوية.	12
					تنمية مهارة النمو الذاتي في عمل الموجه الفني وأساليبه الحديثة.	13
					تنمية مهاراتهم في إدارة الوقت.	14
					تدريبهم على القيام بمهام الموجه الفني ومسؤولياته.	15
					تدريب الموجهين على مهارات إدارة التغيير وقيادته.	16
					تطوير مهارات تصميم الوحدات الدراسية وفق الأسس العلمية.	17
					تنمية مهارات البحث والاستقصاء للمعلومات من مصادر مختلفة.	18
					تطوير مهارات التدريب والنمو المهني.	19
					تنمية مهارات الموجهين الفنيين في استثمار الإمكانات التربوية المتاحة في البيئة المدرسية	20
					تبصير الموجهين الفنيين بأساليب المتابعة والتقويم.	21
					تزويد الموجهين الفنيين بأسس التقويم	22

	في الموقف التعليمي.						
23	تزويد الموجهين الفنيين بالأسس العلمية لحل المشكلات.						
24	تنمية مهارات الموجهين نحو بناء علاقات إنسانية متوازنة مع الآخرين.						

الرقم	عناصر البرنامج التدريبي لتطوير مهارات الموجهين الفنيين	رقم الفقرة	فقرات مجالات الاحتياجات التدريبية	عدد الساعات		المجموع	المجال		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
				نظري	عملي		تنمي	لا تنمي	تحتاج تعديل	لاتحتاج تعديل	
ثالثاً- محتوى البرنامج التدريبي:											
1	التخطيط	1	ربط خطط التوجيه الفني بخطط وزارة التربية	1	1	8					
		2	رسم السياسات العامة للخطط التربوية الطويلة	1	1						
		3	تحديد البدائل والأولويات في العملية التخطيطية	1	1						
		4	رصد المعلومات اللازمة لعملية التخطيط	1	1						
2	التقويم الذاتي	5	استخدام نماذج التقويم الذاتي في تطوير المهارات الفنية والإدارية	1	1	6					
		6	استخدام استراتيجيات التقويم الذاتي.	1	1						
		7	تحديد النشاطات التربوية المنظمة المستمرة في عملية التقويم الذاتي.	1	1						
3	إدارة الصراع التنظيمي	8	إدارة النزاعات بين الجماعات وفق أسس علمية	1	1	2					

4	الاتجاهات الحديثة في القيادة (العلاقات الإنسانية، والقيادة التشاركية، والقيادة الموقفية)	9	ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية للقيادة الموقفية والتشاركية	1	1	2					
5	إدارة الوقت	10	إدارة الوقت والقدرة على استثماره	1	1	2					
6	إدارة التغيير وقيادته	11	إحداث التغيير وقيادته	1	1	2					
7	تقويم معايير الأداء المؤسسي	12	وضع معايير و محكات كمية ونوعية لمتابعة تقويم الأعمال	1	1	2					

الرقم	عناصر البرنامج التدريبي لتطوير مهارات الموجهين الفنيين في وزارة التربية	رقم الفقرة	فقرات مجالات الاحتياجات التدريبية	عدد الساعات		المجموع	المجال		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
				نظري	عملي		تنمي	لا تنمي	تحتاج تعديل	لا تحتاج تعديل	
8	اتخاذ القرار	13	اتخاذ القرارات الفنية في ضوء نتائج المتابعة والتقويم	1	1	6					
		14	-اتخاذ القرارات بالطريقة العلمية المدروسة	1	1						
		15	-التوظيف الفعال للوقت لاتخاذ القرارات المناسبة.	1	1						
9	إجراء البحوث والدراسات	16	إجراء الدراسات الهادفة لقياس فاعلية المتابعة والتقويم	1	1	8					
		17	-إجراء دراسات ميدانية لتحديد فاعلية البرامج التطويرية.	1	1						

		18	-إجراء أبحاث لتجريب طرائق تدريس جديدة	1	1						
		19	-تطبيق نتائج وتوصيات الدراسات العلمية المنشورة في مجال التوجيه الفني.	1	1						
10	أساليب التوجيه الفني	20	استخدام الأساليب الحديثة في عملية الإشراف	1	1	8					
		21	تحديد الاحتياجات الفنية لتطوير مهارات النمو المهني للعاملين	1	1						
		22	-استخدام أساليب التوجيه الحديثة في عملية التوجيه	1	1						
		23	-تحديد الاحتياجات الفنية لتطوير مهارات الأداء في العمل.	1	1						
		24	-تحديد الاحتياجات الفنية للتطوير الهني للموجهين	3	1						
11	مهارات التدريب الفعال وتصميم البرامج التدريبية	25	ممارسة أساليب تدريبية جديدة للعاملين.	2	2	24					
		26	-تحديد الحاجات التدريبية.	3	1						
		27	-تحديد مفهوم التدريب وأهدافه.	3	3						
		28	- تحديد أساليب التدريب الفعالة ووسائله.	3	1						
		29	-إعداد برامج للتطوير والتدريب وفق حاجات العاملين.	2	2						
		29	-ممارسة أساليب تدريب الكوادر البشرية.	2	2						
12	إعداد المشاريع التربوية	30	ترجمة السياسات إلى خطط وأهداف وبرامج ومشروعات تطبق على أرض الواقع.	2	2	12					
		31	-التطبيق العملي للمهارات الفنية بعد دراستها وتقويمها.	2	2						

		32	مهارات تطبيق المقترحات الفنية بعد دراستها وتقويمها	2	2					
		33	-توظيف التقنيات الحديثة في بناء المناهج الدراسية	2	2					
		34	- بناء الأنشطة التربوية المصاحبة للوحدات الدراسية.	2	2					
		35	-تنمية التفكير بالأنشطة التربوية الهادفة.	2	2					
13	المناهج المدرسية	36	-صياغة الأهداف التعليمية للوحدات الدراسية وفق معايير صياغة الهدف.	2	2	20				
		37	- امتلاك أسس بناء المناهج الدراسية	2	2					
		38	- امتلاك أسس تقويم المناهج الدراسية	2	2					
		39	-تحديد الأهداف العامة للمناهج.	2	2					
14	بناء معايير الأداء الفني والكمي	40	بناء معايير الأداء الفني الكمية والنوعية	2	2	4				
		41	-توفير لتعديل الأخطاء.	2	2					
15	الاتصال الإنساني	42	-تنمية العلاقات الإنسانية بين الموجهين الفنيين والمدرسة.	2	2	16				
		43	-استخدام أساليب الاتصال والتواصل الفعال	2	2					
		44	-تنمية أسس التفاعل بين الموجه والمعلمين.	2	2					
16	الإدارة بالأهداف	45	وضع أهداف الإستراتيجية للمؤسسة	3	1	4				
		46	-توصيف المهام للأعمال والوظائف المختلفة.	1	1					
17	إدارة الموارد البشرية	47	-استثمار الإمكانيات البشرية.	1	1	12				
		48	-استخدام التقنية الحديثة في أدارة الموارد البشرية.	1	1					

		48	-استخدام نظام متطور للاتصال بين العاملين.	1	1						
		50	-توزيع الخدمات التربوية وفق الاحتياجات ومتطلبات العمل والعاملين	1	1						
		51	- إعداد برامج التطوير والتدريب وفق حاجه العاملين.	1	1						
		52	-تشكيل الفرق التعاونية اللجان لانجاز العمل.	1	1						
18	الاتجاهات المعاصرة في التوجيه الفني ،نظريات (الأهداف، الإكلينيكية ، القياس)	53	اقتراح الآليات لتطوير مهارات الموجه الفني وفقاً للمستجدات المعاصرة	2	2						
		54	ممارسة مهارات الإشراف الإكلينيكي، ومهارات نظريات الإشراف بالأهداف، ومهارات الإشراف بالقياس.	2	2	8					

الرقم	عناصر البرنامج التدريبي لتطوير مهارات الموجهين الفنيين في وزارة التربية	رقم الفقرة	فقرات مجالات الاحتياجات التدريبية	عدد الساعات			المجال		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
				نظري	عملي		تنتمي	لا تنتمي	تحتاج تعديل	لا تحتاج	
19	الإبداع في الإشراف التربوي	55	تشجيع الابتكارات والتجارب الإبداعية الفنية والإدارية	3	1	16					

		48	-استخدام نظام متطور للاتصال بين العاملين.	1	1					
		50	-توزيع الخدمات التربوية وفق الاحتياجات ومتطلبات العمل والعاملين	1	1					
		51	- إعداد برامج التطوير والتدريب وفق حاجه العاملين.	1	1					
		52	-تشكيل الفرق التعاونية اللجان لانجاز العمل.	1	1					
18	الاتجاهات المعاصرة في التوجيه الفني ،نظريات (الأهداف، الإكلينيكية ، القياس)	53	اقتراح الآليات لتطوير مهارات الموجه الفني وفقاً للمستجدات المعاصرة	2	2					
		54	ممارسة مهارات الإشراف الإكلينيكي، ومهارات نظريات الإشراف بالأهداف، ومهارات الإشراف بالقياس.	2	2	8				

الرقم	عناصر البرنامج التدريبي لتطوير مهارات الموجهين الفنيين في وزارة التربية	رقم الفقرة	فقرات مجالات الاحتياجات التدريبية	عدد الساعات			المجال		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
				نظري	عملي		تنتمي	لا تنتمي	تحتاج تعديل	لاتحتاج	
19	الإبداع في الإشراف التربوي	55	تشجيع الابتكارات والتجارب الإبداعية الفنية والإدارية	3	1	16					

		56	-تنمية القدرة على البحث والتحري والتجديد وحل المشكلات.	3	1						
		57	اقتراح الاستراتيجيات المستقبلية لتوظيف التقنية في تطوير العمل	3	1						
		58	-تشجيع التطوير السلوكي للأفراد القائمين بالأدوار الرئيسة في العملية التربوية.	1	1						
20	إدارة الجودة الشاملة في التعليم	59	اقتراح النماذج المناسبة لتطبيق معايير الجودة الشاملة في العملية التربوية	1	1	2					
21	الاتجاهات الإدارية المعاصرة	60	تمثل الاتجاهات الفكرية المعاصرة ومواءمتها مع واقع البيئة المحلية.	1	1	2					
22	المساءلة	61	استخدام الأساليب التقنية الحديثة في المساءلة و المتابعة والتقويم	1	1	2					
23	الإدارة الإلكترونية	62	امتلاك مهارات الحاسب الآلي لتوظيفه في أداء عمل التوجيه الفني.	1	1	2					

		56	-تنمية القدرة على البحث والتحري والتجديد وحل المشكلات.	3	1						
		57	اقتراح الاستراتيجيات المستقبلية لتوظيف التقنية في تطوير العمل	3	1						
		58	-تشجيع التطوير السلوكي للأفراد القائمين بالأدوار الرئيسة في العملية التربوية.	1	1						
20	إدارة الجودة الشاملة في التعليم	59	اقتراح النماذج المناسبة لتطبيق معايير الجودة الشاملة في العملية التربوية	1	1	2					
21	الاتجاهات الإدارية المعاصرة	60	تمثل الاتجاهات الفكرية المعاصرة ومواءمتها مع واقع البيئة المحلية.	1	1	2					
22	المساءلة	61	استخدام الأساليب التقنية الحديثة في المساءلة و المتابعة والتقويم	1	1	2					
23	الإدارة الإلكترونية	62	امتلاك مهارات الحاسب الآلي لتوظيفه في أداء عمل التوجيه الفني.	1	1	2					

24	إدارة المعرفة	63	تقديم الاقتراحات البناءة والعملية لإدارة المعرفة.	1	1	2					
25	بناء الفرق التعاونية	64	تشكيل مجتمعات تعلميه في التوجيه الفني.	1	1	2					
26	إدارة الأزمات.	65	اقتراح الخطط لتعامل مع أزمات والمواقف الجديدة.	1	1	2					

الرقم	عناصر البرنامج التدريبي للموجهين الفنيين في وزارة التربية	المجال		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		تنمي	لا تنمي	تحتاج تعديل	لا تحتاج تعديل	
رابعاً- أساليب التدريب المقترحة						
1	المهارات الإدارية					
2	أسلوب التدريب التطبيقي					
3	لعب الأدوار					
4	المحاضرة					
5	الحلقات الدراسية					
6	دراسة الحالة التدريبية					
7	الزيارات الميدانية					
8	التفاعل بين الجماعات					
9	التدريب بالممارسة					
10	المؤتمرات واللقاءات التربوية					
11	السلة التدريبية					
12	حل المشكلات					
13	التدريب المصغر					
14	الورشة التدريبية					
15	الحلقات النقاشية					
16	البحث العلمي					
17	التعليم المبرمج					
18	اللجان					
19	أسلوب التدريب عن بعد					
20	الأسلوب متعدد الوسائط					
21	التدريب الأدائي					
22	القراءات الموجهة					
23	التدريب متعدد الوسائط					
24	أسلوب الاستقصاء الجماعي					

25	استثارة الآراء والأفكار (العصف الذهني)					
27	الإدارة المتعددة					

الرقم	عناصر البرنامج التدريبي للموجهين الفنيين في وزارة التربية	المجال		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		تنمي	لا تنمي	تحتاج تعديل	لا تحتاج تعديل	
خامساً- النشاطات التدريبية:						
1	المحاضرات النظرية					
2	الزيارات الميدانية					
3	إجراء الدراسات والأبحاث التربوية					
4	الندوات التربوية					
5	عرض المشروعات التدريبية					
سادساً- الوسائل والتقنيات التكنولوجية:						
1	جهاز العرض العلوي					
2	السلايدات					
3	أجهزة الحاسب الآلي					
4	الشفافيات					
5	السبورة الذكية					
6	جهاز العرض Data Show					
7	أقراص CD + الأقراص المرنة					
8	اللوحة المغناطيسية					
سابعاً- المدربون المقترحون:						
1	أساتذة الجامعات					
2	أساتذة جامعيون من ذوي الخبرة في مجال التدريب					
3	خبراء من الدول العربية والأجنبية في مجال التدريب					
4	مدربون من إدارة التطوير والتنمية					
5	مدربون من القطاع الخاص من المراكز التدريبية المتخصصة					
ثامناً- مؤهلات المدرب:						
1	درجة الدكتوراه					
2	درجة الماجستير					
3	خبرة تربوية تدريبية طويلة					

4	درجة البكالوريوس					
تاسعاً- عدد المدربين لكل شعبة:						
1	مدرب واحد					
2	مدربان اثنان لكل شعبة					
3	مدربان وملاحظ					

عاشرا- عدد المتدربين في كل شعبة تدريبية:						
1	(30) متدرباً					
2	(25) متدرباً					
3	(20) متدرباً					
4	(15) متدرباً					
5	(10) متدربين					
الحادي عشر – مدة البرنامج ووقته:						
1	1-(40) يوما وبواقع (4) ساعات يوميا ويتخللها استراحة . 2-(30) يوما وبواقع (4) ساعات يوميا يتخللها استراحة. 3-خلال أيام العمل الصباحية. 4- خلال أيام العمل في الفترة المسائية.					
الثاني عشر – مكان تنفيذ التدريب:						
1	مركز إدارة التدريب في الوزارة					
2	مراكز التدريب في كلية التربية في جامعة الكويت وكليات التعليم التطبيقي.					
3	إدارة التطوير والتنمية					
الثالث عشر – أساليب الحوافز المادية والمعنوية:						
1	شهادة اجتياز للبرنامج.					
2	شهادة حضور.					
3	منح المتدرب الأفضلية للترقية .					

4	منح علاوة مادية (5%) على الراتب الأساسي.					
5	الإرسال في بعثة أو دورة خارجية.					
الرابع عشر- إدارة البرنامج:						
1	وكيل وزارة التربية.					
2	مدير عام مركز إدارة التطوير والتنمية.					
3	خبير متخصص في إدارة البرامج التدريبية .					
4	مسئول إداري عن تنفيذ البرنامج التدريبي.					
5	مدير مركز إدارة التدريب في الوزارة.					
الخامس عشر- عناصر الكلفة المالية:						
1	مكافآت المدربين.					
2	أجور المدربين.					

3	مصروفات المتدربين.					
4	الكوادر الإدارية الإشرافية على التدريب.					
6	المطبوعات.					
7	البرامج الحاسوبية.					
8	مواصلات المتدربين					
9	خدمات المدربين، والمتدربين، والكوادر الإدارية (الضيافة)					
10	أجور أماكن التدريب					
السادس عشر- أساليب تقويم أداء المتدربين تعتمد على:						
1	الاختبارات التحريرية والشفوية					
2	التطبيقات العملية للمتدربين أثناء الدورة التدريبية					

الأسئلة المفتوحة والمغلقة:

السؤال الأول: ضع إشارة (√) في المربع الذي يعبر عن إجابتك على الأسئلة المذكورة أدناه:

1-	هل سيحقق البرنامج التدريبي أهدافه في ضوء العناصر المكونة له؟	نعم □ لا □
2-	هل سيلبي البرنامج التدريبي الاحتياجات التدريبية للموجهين في ضوء العناصر المكونة له؟	نعم □ لا □
3-	هل سيسهم البرنامج التدريبي المقترح في تطوير مهارات الموجهين الفنيين في ضوء العناصر المكونة له؟	نعم □ لا □
4-	هل تعتقد أن مثل هذا البرنامج التدريبي قابل للتنفيذ في ضوء العناصر المكونة له؟	نعم □ لا □

السؤال الثاني: ما أهم الملحوظات على العناصر المكونة للبرنامج التدريبي لتطوير مهارات الموجهين الفنيين في وزارة التربية من وجهة نظرك؟

ملحق (8)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة عمان العربية

للدراسات العليا الاستبانة بصورتها النهائية

استبانة استطلاع آراء الخبراء التربويين عن مدى درجة توفر العناصر المكونة لبناء برنامج تدريبي لتطوير مهارات الموجهين الفنيين في دولة الكويت في ضوء احتياجاتهم التدريبية والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي

الأستاذ الفاضل الدكتور.............................

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان: "بناء برنامج تدريبي لتطوير مهارات الموجهين الفنيين في دولة الكويت في ضوء حاجاتهم التدريبية الاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي" كمتطلب تكميلي للحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية. وكخطوات من خطوات جمع المعلومات عن مدى ملاءمة العناصر الفنية والبشرية والإدارية المكونة للبرنامج التدريبي للموجهين الفنيين في ضوء احتياجاتهم التدريبية والاتجاهات المعاصرة، ونظراً لما تتمتعون به من خبرة علمية كبيرة في مجال الإدارة التربوية والتدريب التربوي، ولأهمية رأيكم في هذا الموضوع، أرجو منكم التفضل بالإطلاع على الأداة التي بين أيديكم لبيان درجة تقديركم لتطبيق البرنامج المقترح لتطوير مهارات الموجهين الفنيين في دولة الكويت في ضوء حاجاتهم التدريبية الاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي، وذلك لوضع إشارة(×) في المكان المناسب.

أرجو تعبئة البيانات التالية بتعبئة الفراغ أو وضع إشارة(×) في المربع:

مع جزيل الشكر والتقدير

الباحثة

سارة المطيري

استبانة استطلاع آراء الخبراء التربويين عن مدى ملائمة العناصر المكونة لبناء برنامج تدريبي لتطوير مهارات الموجهين الفنيين في دولة الكويت في ضوء احتياجاتهم التدريبية والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي

الرقم	**العناصر المكونة لبناء برنامج تدريبي لتطوير مهارات الموجهين الفنيين**	مناسب جدا	مناسب	غير مناسب	غير مناسب تماما	لا أدري
أولاً- اسم البرنامج:						
	1- برنامج تدريبي لتطوير مهارات للموجهين الفنيين في دولة الكويت. 2-تطوير المهارات الإدارية للموجهين الفنيين 3-التطوير المهني للموجهين الفنيين. 4-تطوير مهارات للموجهين.					
ثانياً- أهداف البرنامج: يهدف البرنامج التدريبي للموجهين الفنيين إلى :						
1	تنمية مهارات الموجهين الفنيين في عملية صناعة القرار.					
2	تزويد الموجهين الفنيين بالتغذية الراجعة.					
3	تزويد الموجهين الفنيين بمهارات استشراف المستقبل.					
4	تطوير مهارات الموجهين الفنية.					
5	تعريف الموجهين الفنيين بالاتجاهات المعاصرة في الإدارة والقيادة التربوية و التوجيه الفني.					
6	تطوير مهارات الموجهين الفنيين بالتخطيط التربوي لدى الموجهين.					
7	إكساب الموجهين الفنيين بأساليب الإشراف الفني.					
8	تزويد الموجهين الفنيين بمهارات استخدام					

	التقنية الحديثة.					
9	إكساب الموجهين الفنيين مهارات الاتصال الفعال.					
10	تطوير مهارات إجراء البحوث والدراسات التربوية.					
11	تنمية مهارة النمو الذاتي في عمل الموجه الفني وأساليبه الحديثة.					
12	تنمية مهارات الموجهين الفنيين في إدارة الوقت.					
13	تدريبالموجهين الفنيين على القيام بمهام الموجه الفني ومسؤولياته.					
14	تدريب الموجهين الفنيين على مهارات إدارة التغيير.					
15	تطوير مهارات تصميم الوحدات الدراسية وفق الأسس العلمية.					
16	تنمية مهارات البحث والاستقصاء للمعلومات من مصادر مختلفة.					
17	تطوير مهارات التدريب المهني.					
18	تنمية مهارات الموجهين الفنيين في استثمار الإمكانات التربوية المتاحة في البيئة المدرسية					
19	تزويد الموجهين الفنيين بأسس التقويم في الموقف التعليمي.					
20	تزويد الموجهين الفنيين بالأسس العلمية لحل المشكلات.					
21	تنمية مهارات الموجهين في بناء علاقات إنسانية متوازنة مع الآخرين.					

الرقم	عناصر البرنامج التدريبي لتطوير مهارات الموجهين الفنيين	رقم الفقرة	فقرات مجالات الاحتياجات التدريبية	عدد الساعات: نظري	عدد الساعات: عملي	المجموع	مناسب جدا	مناسب	غير مناسب	غير مناسب تماما	لا أدري
ثالثاً- محتوى البرنامج التدريبي:											
1	التخطيط	1	ربط خطط التوجيه الفني بخطط وزارة التربية	1	1	8					
		2	رسم السياسات العامة للخطط التربوية الطويلة	1	1						
		3	تحديد البدائل والأولويات في العملية التخطيطية	1	1						
		4	رصد المعلومات اللازمة لعملية التخطيط	2	-						
2	التقويم الذاتي	5	استخدام نماذج التقويم الذاتي في تطوير المهارات الفنية والإدارية	1	1	**6**					
		6	استخدام استراتيجيات التقويم الذاتي.	1	1						
		7	تحديد النشاطات التربوية المنظمة المستمرة في عملية التقويم الذاتي.	1	1						
3	إدارة الصراع التنظيمي	8	إدارة النزاعات بين العاملين وفق أسس علمية	1	1	2					
4	الاتجاهات الحديثة في القيادة (العلاقات الإنسانية، والقيادة التشاركية، والقيادة الموقفية)	9	ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية وفق الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي.	2	2	4					
5	إدارة الوقت	10	إدارة الوقت بفاعلية.	1	1	2					
6	إدارة التغيير وقيادته	11	إحداث التغيير وقيادته	1	1	2					
7	تقويم معايير الأداء المؤسسي	12	وضع معايير و محكات كمية ونوعية لمتابعة تقويم الأعمال	1	1	2					

8	اتخاذ القرار	13	اتخاذ القرارات الفنية في ضوء نتائج المتابعة والتقويم	1	1					
		14	-اتخاذ القرارات بالطريقة العلمية .	1	1	6				
		15	-التوظيف الفعال للوقت لاتخاذ القرارات المناسبة.	1	1					
9	إجراء البحوث والدراسات	16	إجراء الدراسات الهادفة لقياس فاعلية المتابعة والتقويم	1	1	8				
		17	-إجراء دراسات ميدانية لتحديد فاعلية البرامج التطويرية.	-	2					
		18	-إجراء أبحاث لتجريب طرائق تدريس جديدة	1	1					
		19	-تطبيق نتائج وتوصيات الدراسات العلمية المنشورة في مجال التوجيه الفني.	1	1					
10	أساليب التوجيه الفني	20	استخدام الأساليب الحديثة في عملية الإشراف	1	1	8				
		21	تحديد الاحتياجات الفنية لتطوير مهارات النمو المهني للعاملين	2	-					
		23	-تحديد الاحتياجات الفنية لتطوير مهارات الأداء في العمل.	1	1					
		24	-تحديد الاحتياجات الفنية للتطوير المهني للموجهين	1	1					
11	مهارات التدريب الفعال وتصميم البرامج التدريبية	25	ممارسة أساليب تدريبية جديدة لتنمية للعاملين.	1	1	10				
		26	-تحديد الحاجات التدريبية.	1	1					
		27	تحديد أساليب التدريب الفعالة .	1	1					
		28	-إعداد برامج للتطوير والتدريب وفق حاجات العاملين.	1	1					

		29	-تحديد مفهوم التدريب وأهدافه.	1	1					
12	إعداد المشاريع التربوية	30	ترجمة السياسات إلى خطط وأهداف وبرامج ومشروعات تطبق على أرض الواقع.	1	1	6				
		31	-التطبيق العملي للمهارات الفنية.	1	1					
		32	مهارات تطبيق المقترحات الفنية .	1	1					
13	المناهج المدرسية	33	-توظيف التقنيات الحديثة في بناء المناهج الدراسية	1	1	14				
		34	- بناء الأنشطة التربوية المصاحبة للوحدات الدراسية.	1	1					
		35	-تنمية التفكير بالأنشطة التربوية الهادفة.	1	1					
		36	-صياغة الأهداف التعليمية للوحدات الدراسية وفق معايير صياغة الهدف.	1	1					
		37	- امتلاك أسس بناء المناهج الدراسية	1	1					
		38	- امتلاك أسس تقويم المناهج الدراسية	1	1					
		39	-تحديد الأهداف العامة للمناهج.	1	1					
14	الاتصال الإنساني	40	-تنمية العلاقات الإنسانية بين الموجهين الفنيين و العاملين في المدرسة.	1	1	6				
		41	-استخدام أساليب الاتصال الفعال.	1	1					
		42	-استخدام نظام متطور للاتصال بين العاملين.	1	1					
15	الإدارة بالأهداف	43	وضع أهداف إستراتيجية للمؤسسة	1	1	2				

16	إدارة الموارد البشرية	44	-استثمار الإمكانيات البشرية.	1	1	10				
		45	-استخدام التقنية الحديثة في أدارة الموارد البشرية.	1	1					
		46	-توزيع الخدمات التربوية وفق الاحتياجات .	1	1					
		47	- إعداد برامج التطوير والتدريب وقف حاجه العاملين.	1	1					
		48	-تشكيل الفرق التعاونية اللجان لانجاز العمل.	1	1					
17	الاتجاهات المعاصرة في التوجيه الفني ،نظريات (الأهداف، الإكلينيكية، القياس)	49	اقتراح الآليات لتطوير مهارات الموجه الفني وفقاً للمستجدات المعاصرة	2	1	6				
		50	ممارسة مهارات إشرافية جديدة(الإكلينيكي، ومهارات نظريات الإشراف بالأهداف، ومهارات الإشراف بالقياس).	1	2					

الرقم	عناصر البرنامج التدريبي لتطوير مهارات الموجهين الفنيين في وزارة التربية	رقم الفقرة	فقرات مجالات الاحتياجات التدريبية	عدد الساعات			مناسب جدا	مناسب	مناسب غير	غير مناسب تماما	لا أدري
				نظري	عملي						
18	الإبداع في الإشراف التربوي	51	تشجيع الابتكارات الإبداعية الفنية .	1	1	6					
		52	-تنمية المقدرة على التجديد لحل المشكلات.	1	1						
		53	-اقتراح الاستراتيجيات المستقبلية لتوظيف التقنية في تطوير العمل.	1	1						
19	إدارة الجودة الشاملة في التعليم	54	اقتراح النماذج المناسبة لتطبيق معايير الجودة الشاملة في العملية التربوية	1	1	2					
20	الاتجاهات الإدارية المعاصرة	55	تمثل الاتجاهات الفكرية المعاصرة ومواءمتها مع واقع البيئة المحلية.	1	1	2					
21	**المساءلة**	**56**	استخدام الأساليب التقنية الحديثة في المساءلة.	**1**	**1**	**2**					
22	**الإدارة الإلكترونية**	**57**	امتلاك مهارات الحاسب الآلي لتوظيفه في أداء عمل التوجيه الفني.	**1**	**1**	**2**					
23	**إدارة المعرفة**	**58**	تقديم الاقتراحات البناءة والعملية لإدارة المعرفة	**1**	**1**	**1**					
24	بناء الفرق التعاونية	59	تشكيل مجتمعات تعلميه في التوجيه الفني.	1	1	2					
25	إدارة الأزمات.	60	اقتراح الخطط للتعامل مع الأزمات والمواقف الجديدة.	1	1	2					

الرقم	عناصر البرنامج التدريبي للموجهين الفنيين في وزارة التربية	مناسب جدا	مناسب	غير مناسب	غير مناسب تماما	لا أدري
رابعاً- أساليب التدريب المقترحة						
1	أسلوب التدريب التطبيقي					
2	لعب الأدوار					
3	المحاضرة					
4	الحلقات الدراسية					
5	دراسة الحالة التدريبية					
6	الزيارات الميدانية					
7	التفاعل بين الجماعات					
8	التدريب بالممارسة					
9	حل المشكلات					
10	التدريب المصغر					
11	الورشة التدريبية					
12	الحلقات النقاشية					
13	البحث العلمي					
14	التعليم المبرمج					
15	أسلوب التدريب عن بعد					
16	القراءات الموجهة					
17	التدريب متعدد الوسائط					
18	أسلوب الاستقصاء الجماعي					
19	استثارة الآراء والأفكار (العصف الذهني)					

الرقم	**عناصر البرنامج التدريبي للموجهين الفنيين في وزارة التربية**	**مناسب جدا**	**مناسب**	**غير مناسب**	**غير مناسب تماما**	**لا أدري**
خامساً- النشاطات التدريبية:						
1	المحاضرات النظرية					
2	الزيارات الميدانية					
3	إجراء الدراسات والأبحاث التربوية					

4	الندوات التربوية					
سادساً- الوسائل والتقنيات التكنولوجية:						
1	جهاز العرض العلوي					
2	السلايدات					
3	أجهزة الحاسب الآلي					
4	الشفافيات					
5	السبورة الذكية					
6	جهاز العرض Data Show					
7	أقراص CD + الأقراص المرنة					
8	اللوحة المغناطيسية					
سابعاً- المدربون المقترحون:						
1	أساتذة جامعيون من ذوي الخبرة في مجال التدريب					
2	خبراء من الدول العربية والأجنبية في مجال التدريب					
3	مدربون من إدارة التطوير والتنمية					
4	مدربون من القطاع الخاص من المراكز التدريبية المتخصصة					
ثامناً- مؤهلات المدرب:						
1	درجة الدكتوراه					
2	درجة الماجستير					
4	خبرة تربوية تدريبية طويلة					
تاسعاً- عدد المدربين لكل شعبة:						
1	مدربان اثنان لكل شعبة					

عاشرا- عدد المتدربين في كل شعبة تدريبية:						
1	(20) متدرباً					
الحادي عشر- مدة البرنامج ووقته:						
1	1-(30) يوما وبواقع (4) ساعات يوميا يتخللها استراحة. 2- خلال أيام العمل في الفترة المسائية.					

الثاني عشر- مكان تنفيذ التدريب:						
1	مراكز التدريب في كلية التربية في جامعة الكويت وكليات التعليم التطبيقي.					
2	إدارة التطوير والتنمية					
الثالث عشر- أساليب الحوافز المادية والمعنوية:						
1	شهادة اجتياز للبرنامج.					
2	شهادة حضور.					
3	منح المتدرب الأفضلية للترقية .					
4	منح علاوة مادية (5%) على الراتب الأساسي.					
5	الإرسال في بعثة أو دورة خارجية.					
الرابع عشر- إدارة البرنامج:						
1	مدير عام مركز إدارة التطوير والتنمية.					
2	خبير متخصص في إدارة البرامج التدريبية .					
3	مسئول إداري عن تنفيذ البرنامج التدريبي.					
4	مدير مركز إدارة التدريب في الوزارة.					
الخامس عشر- عناصر الكلفة المالية:						
1	مكافآت المدربين.					
2	أجور المدربين.					
3	مصروفات المتدربين.					
4	الكوادر الإدارية الإشرافية على التدريب.					
5	المطبوعات.					

6	البرامج الحاسوبية.					
7	مواصلات المتدربين					
8	خدمات المدربين، والمتدربين، والكوادر الإدارية (الضيافة)					
9	أجور أماكن التدريب					
السادس عشر- أساليب تقويم أداء المتدربين تعتمد على:						
1	الاختبارات التحريرية والشفوية					
2	التطبيقات العملية للمتدربين في أثناء الدورة التدريبية					
3	تقارير الزيارات الميدانية للتدريب والمتدربين					
4	إجراء البحوث والدراسات التربوية					
5	الانتظام والحضور					
6	إعداد المتدرب لمشروع عملي للإدارة التابع لها .					
السابع عشر- أساليب المتابعة والتقويم للبرنامج التدريبي:						
1	تقويم الأبحاث والدراسات المعدة من قبل المتدربين					
2	استبانة توزع على المتدربين لكل موضوع تدريبي					
3	استبانة توزع على المتدربين لجميع فعاليات البرنامج التدريبي					
4	اختبار تحريري للمتدربين					
5	نموذج لقياس أداء المتدربين في المشاغل التدريبية					

الأسئلة المفتوحة والمغلقة:

السؤال الأول: ضع إشارة (√) في المربع الذي يعبر عن إجابتك على الأسئلة المذكورة أدناه:

-1	هل سيحقق البرنامج التدريبي أهدافه في ضوء العناصر المكونة له؟	نعم □ لا □
-2	هل سيلبي البرنامج التدريبي الاحتياجات التدريبية للموجهين في ضوء العناصر المكونة له؟	نعم □ لا □
-3	هل سيسهم البرنامج التدريبي المقترح في تطوير مهارات الموجهين الفنيين في ضوء العناصر المكونة له؟	نعم □ لا □
-4	هل تعتقد أن مثل هذا البرنامج التدريبي قابل للتنفيذ في ضوء العناصر المكونة له؟	نعم □ لا □

السؤال الثاني: ما أهم الملاحظات على العناصر المكونة للبرنامج التدريبي لتطوير مهارات الموجهين الفنيين في وزارة التربية من وجهة نظرك؟

ملحق (9)
تسهيل مهمة من جامعة عمان العربية للدراسات العليا إلى وزارة التربية في دولة الكويت

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

Amman Arab University For Graduate Studies

كلية الدراسات التربوية العليا

معالي السيدة نورية الصبيح المحترمة
وزيرة التربية و التعليم
الشويخ – دولة الكويت

الرقم: 1/7/365
التاريخ: 2009/3/7

معالي السيدة الصبيح،،،

تحية طيبة وبعد،

تقوم الطالبة سارة عبد الله المطيري ، المسجلة في برنامج الدكتوراه تخصص (الإدارة التربوية) بدراسة حول " بناء برنامج تدريبي لتطوير مهارات الموجهين الفنيين في دولة الكويت في ضوء احتياجاتهم التدريبية و الاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي "

و تقوم الطالبة بتوزيع استبانة على الموجهين الفنيين في المناطق التعليمية الستة ، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه ، ارجو التكرم بتسهيل مهمة الطالبة المذكوره.

شاكرين لكم تعاونكم وتفضلوا بقبول فائق الإحترام

الرئيس

سعيد التل

عمان - المملكة الأردنية الهاشمية - هاتف : ٥٥١٦١٢٤ (٦ ٩٦٢) - فاكس : ٥٥١٦١٠٣ (٦ ٩٦٢) - ص.ب : (٢٢٣٤) رمز بريدي : (١١٩٥٣)

AMMAN - H.K. of JORDAN - TEL: (962 6) 5516124 - FAX: (962 6) 5516103 - P.O.BOX (2234) CODE (11953)

الملحق (10)

تسهيل مهمة من وزارة التربية في دولة الكويت إلى مديري عموم المناطق التعليمية

75 / 30 / EA 0026699 / 07 / 10000

دولـة الكويت

MINISTRY OF EDUCATION
Office Of Under Secretary

وزارة التربية
مكتب الوكيل المساعد للتعليم العام

Ref. :
Date :

المرجع: و ت / و ت ٥٠٠٥
التاريخ: ١٢/١٦/ ٢٠٠٩

السادة المحترمون/مديرو عموم المناطق التعليميه

تحيه طيبه وبعـــد،،،

الموضوع: تسهيل مهمــــــــه

بالاشارة الى كتاب جامعـة عمان العربيه للدراسات العليا بشأن الطالبه:ساره عبدالله المطيري المسجله في برنامج الدكتوراه تخصص " الادارة التربوية" تقوم حاليا "بدراسة حول بناء برنامج تدريبي لتطوير مهارات الموجهين الفنيين في دولة الكويت في ضوء احتياجاتهم التدريبية والاتجاهات المعاصره في الاشراف التربوي "

ترغب بتطبيق الاستبانه المرفقه على الموجهيين الفنيين لجميع المواد الدراسيه .

مع خالص التحيــه

الوكيل المساعد للتعليم العام بالانابه

منى محمد اللوغاني
الوكيل المساعد
للتعليم العام بالإنابة

وزارة التربية
الوكيل المساعد للتعليم العام

نسخه/ الملف
بدريه السابح

ص.ب: ٧ الصفاة - الرمز البريدي 13001 الكويت - هاتف: ٤٨١٥٠١١ / ٤٨٣٥٧٤٣ - فاكس: ٤٨٣٥٧٣٣ - تلكس: ٢٣١٦٦
P.O.Box: 7 Safat , Code No. 13001 - Tel.: 4815011 / 4835743 - Fax: 4835733 - Telex. : 23166
E-mail : pesector@moe.edu.kw